

Pasi Hyyryläinen

RESURSSIEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Sähköinen asiointi ja arkistointi


Joulukuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 01.12.2012	
Tekijä(t) Hyyryläinen, Pasi Kalevi		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sähköinen asiointi ja arkistointi	
Nimeke Resurssien hallinnan kehittäminen			
Tiivistelmä <p>Kehittämiskohteena on resurssien hallinnan tehostaminen, jota tarkastellaan omassa teknisessä tiimissäni suoritettavan kehitystoiminnan näkökulmasta, kokonaisarkkitehtuuri välineenä tukemassa tätä kehitystoimintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä käydään läpi yleistä teoriaa toiminnan kehittämisestä, ajanhallinnasta, työnohjauksesta, osaamisesta ja delegoinnista. Lisäksi työssä avataan perusasiat ulkoistamisesta ja siihen liittyvästä kaukohankinnasta.</p> <p>Dokumentissa tullaan määrittelemään vaatimukset uusille prosesseille ja esitellään ratkaisut, mitä on saatu aikaan resurssienhallintaan ja kaukohankintaan liittyen, sekä prosessien näkökulmasta, että niitä tukevien tietojärjestelmäratkaisujen osalta. Lisäksi opinnäytetyö tuottaa erän kehitysehdotuksia asioista, joilla on merkitystä ja hyötyä kehitystiimin toiminnassa, ja joilla pyritään lähemmäksi tavoitetilaa.</p> <p>Lopuksi kerrotaan yhteenveto siitä, mihin asti on päästy, ja mitä jäi jatkokehitykseen sekä miten on onnistuttu kehitystyössä eli se sisältää siis myös itse arviointia menestyksestä.</p>			
Asiasanat (avainsanat) resurssienhallinta, ajanhallinta, delegointi, ulkoistaminen, kaukohankinta, kokonaisarkkitehtuuri			
Sivumäärä 64	Kieli suomi	URN	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Selin, Jukka		Opinnäytetyön toimeksiantaja	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 1 December 2012	
Author(s) Hyyryläinen, Pasi Kalevi		Degree programme and option eServices and archiving	
Name of the master's thesis Development of resource management			
Abstract <p>The main idea in this master's thesis was to develop the processes of resource management in my team at work and the major question related to issues inside the resource management processes. Enterprise architecture was the tool used to examine how the processes should be developed to.</p> <p>The study went through common theory of development processes, time management, work management, knowledge management and task delegation. It also introduced basic issues of outsourcing, and main thing included on that, which is offshoring.</p> <p>The study defined the requirements for new processes, and how we did get there. Then it showed what we had already done in my team in terms of resource management and offshoring operations. The study also produced development suggestions.</p> <p>The study was ended by introducing the development steps taken and what should be done in the future. The conclusion also involved assessment of the achievements.</p>			
Subject headings, (keywords) resource management, time management, delegating, outsourcing, offshoring, enterprise architecture			
Pages 64	Language finnish	URN	
Remarks, notes on appendices			
Tutor Selin, Jukka		Master's thesis assigned by	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	RESURSSIEN HALLINTA.....	2
2.1	Toiminnan kehittäminen	3
2.2	Kehitystoiminnan lähtötilanne	7
2.3	Toimijat työn saapumisen prosesseissa	8
3	ULKOISTAMINEN	9
3.1	Mitä tehdä itse, mitä ulkoistaa.....	11
3.2	Ulkoistamisprosessin vaiheet	12
3.3	Kulut, hyödyt ja riskit	14
3.4	Kaukohankinta.....	17
4	KEHITYSTYÖN HAASTEET	21
4.1	Ajanhallinta	21
4.2	Työnohjaus	28
4.3	Henkilökohtainen osaaminen	31
4.4	Töiden uudelleenohjauksen taito.....	33
5	UUDET PROSESSIT	35
5.1	Kehityskohteiden kartoittaminen	35
5.2	Vaatimukset päivitetyille prosesseille.....	37
5.3	Saapuvien tehtävien organisointi	40
5.4	Kuormituksen hallinta ja ennustaminen	41
5.5	Päivitetyt prosessit	45
5.6	Kaukohankinnan toiminnot	46
5.7	Kehitysehdotuksia	50
5.8	Tavoitetilan prosessien kuvaus.....	54
5.9	Sovellus resurssienhallintaan.....	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
	LÄHTEET.....	63

1 JOHDANTO

Työprosessien ja toiminnan jatkuva kehittäminen toiminnan kasvaessa, haasteiden lisääntyessä ja kilpailun kiristyessä on järkevää. Edellä mainittu henkilöstön kehittämisen kanssa luovat kestävä pohjan ohjelmistokehitykselle ja asiantuntevalle asiakkaiden tarpeiden turvaamiselle nyt ja tulevaisuudessa. Kaikki yritykset joutuvat talousajattelun lomassa myös miettimään edullisempia vaihtoehtoja toiminnassaan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on työnantajani, jonka kansallisen organisaation yksi osa on oma yksikköni. Organisaatiossamme tämä kehitystehtävän asiat koskevat siis vain oman yksikköni kehityskohteita.

Työnantajani on kansainvälinen yli 70000 henkilöä työllistävä IT- palveluyritys. Työskentelen ko. yrityksen Suomen toimintojen SAP liiketoimintayksikössä. Yrityksemme SAP-palvelut sisältävät konsultointi- ja käyttöönottoprojektit, versionvaihto- ja migraatioprojektit sekä sovellustuen. Yhteensä asiakkaidemme käytössä on tuhansien SAP-konsulttien osaaminen ja olemme toteuttaneet erittäin paljon SAP-käyttöönottoja eri toimialoilla. Vahvimpia toimialojamme ovat julkishallinto, teollisuus sekä palveluyritykset ja olemme myös SAP-yhtiön globaali palvelukumppani.

Toimin siis edellä mainitun yrityksen SAP-yksikössä teknisenä konsulttina ja toimenkuvaani kuluu erilaisten ohjelmointiin ja järjestelmäkehitykseen liittyvien tehtävien lisäksi toiminnan kehittäminen kotimaassa, ja myös kaukohankinnan kautta tiimiämme laajentavien resurssien koordinointi teknisten tehtävien ja määrittelyjen suhteen.

Olen ollut tämän kyseisen yrityksen palveluksessa nyt noin seitsemän vuotta, ja minulla on samalta alalta kokemusta aikaisemmista työsuhteistanikin. Yhteensä minulla on työkokemusta lähes 15 vuotta erilaisista IT-palveluihin liittyvistä projekteista ja kehitystehtävistä, eri työnantajien palveluksessa. Näitä tässä opinnäytetyössä esiintyviä asioita kehitetään myös päivittäin työnkuvaani liittyen.

Kehittämiskohteenani on resurssien hallinnan tehostaminen, jota tarkastellaan omassa teknisessä tiimissäni suoritettavan kehitystoiminnan näkökulmasta, kokonaisarkkitehtuuri välineenä tukemassa tätä kehitystoimintaa.

Varsinaisesti tutkimusongelmassa käsiteltävä alue koskee siis teknisen tiimin resurssien hallintaa. Opinnäytetyössä tullaan tutkimaan yleistä teoriaa näihin liittyvistä asioista, ja sen perusteella esittämään ratkaisuja ja kehitysehdotuksia, myös jatkokehitystä varten, jotka parantavat taikka tehostavat olemassa olevia prosesseja. Tarkoitus on hakea ratkaisuja ongelmiin ja puutteisiin, ja lisäksi etsiä prosesseja tukevia työkaluja tietojärjestelmäratkaisuista. Kaikissa ratkaisuissa ja ehdotuksissa tulee kuitenkin huomioida kustannustehokkuus, mahdollisuuksien mukaan.

Kustannusajattelu huomioiden, tulee luonnollisesti harkita tiettyjen toimintojen laajentamista halvemman kustannustason maihin, ja tässä tapauksessa yrityksemme ulkomaisten yksiköjen kokeneen työvoiman hyödyntämistä. Minulla on jo ennestään kokemusta kaukohankintana ostetuista ohjelmointipalveluista ja niiden koordinoinnista aikaisemmasta projektistani yhteensä yli vuoden ajalta, joten on luontevaa, että olen mukana myös tässä uudessa hankkeessamme kehittää toimintaa, johon olennaisesti liittyy kaukohankinnankin mahdollisuus.

Opinnäytetyö koostuu resurssien hallintaan ja ulkoistukseen liittyvistä teoriaosuuksista ja käytännön osuudesta, jossa kuvataan lähtötilanne ja kartoitetaan tärkeimmät puutteet käytännön ongelmista. Kehittämiskohteisiin liittyvät vaatimukset uusille osaprosesseille ja työvälineille määritellään, sekä esitetään ratkaisuja uusille toimintatavoille. Lopuksi kerrotaan yhteenveto asioista, selvitetään uusien asioiden ja toimintojen vaikutusta lähtötilanteessa havaittuihin ongelmiin, ja sitä mitä saatiin aikaiseksi ja kuinka siinä onnistuttiin.

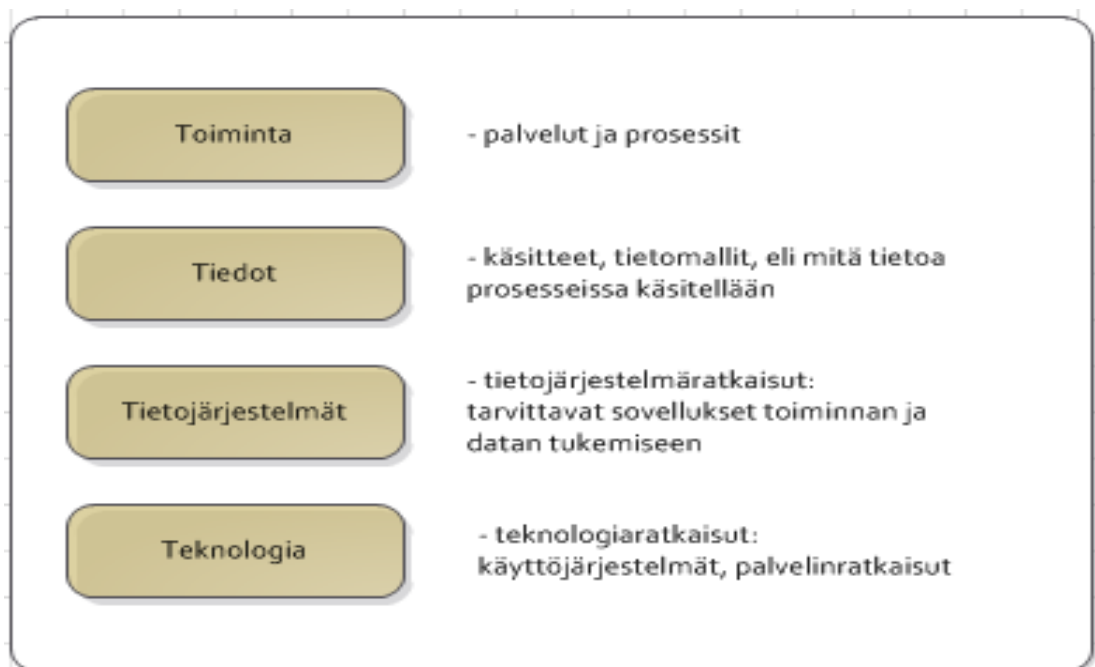
2 RESURSSIEN HALLINTA

Tässä luvussa käydään läpi resurssien hallinnan eri osa-alueita prosessien kehittämisen näkökulmasta. Yksiköstämme kuvataan nykytilan arkkitehtuuria, ja myöhemmässä osuudessa eri kehitysvaiheiden ja lopullisen tavoitetilan arkkitehtuureja sekä menetelmiä, joilla tavoitetilaan pyritään. Tähän on lopuksi otettu mukaan niitä asioita, jotka on otettava huomioon meidän prosessiemme kehitystyössä. Näitä ovat pääasiassa ajanhallintaan, kuormitukseen ja työnohjaukseen liittyvät asiat.

2.1 Toiminnan kehittäminen

Toiminnan kehittämisen menetelmiä lähdetään avaamaan tässä luvussa ”JHS 179 ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen” (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012) suosituksen pohjalta. Suositus määrittää yhteisen menetelmän ja suositukset kokonaisarkkitehtuurin kuvaamiseen kehitystyössä. Suositus koskee siis julkista hallintoa, mutta sitä sovelletaan tässä työssä ICT-palveluyrityksen kokonaisarkkitehtuurin kuvaamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi perustiedon lähteenä on valtiovarainministeriön toimintaa ja tietohallintoa koskevia ohjeistuksia.

Kokonaissuunnitelmaa nimitetään kokonaisarkkitehtuuriksi, joka lähtee liikkeelle toiminnasta, perustuen yrityksen strategioihin sekä toiminnan vaatimuksiin. Siinä kuvataan millä toiminnan prosesseilla tavoitetaan päästään, tarvittava tieto (sekä käytettävä että tuotettava) kussakin prosessissa ja mitä tietoteknisiä ratkaisuja (laitteet, tietojärjestelmät) tarvitaan toiminnallisuuden ja tietojen hallitsemiseksi ja tukemiseksi. Kokonaisarkkitehtuurin näkökulmat on kuvattu karkealla tasolla kuvassa 1. (Valtiovarainministeriö 2012.)



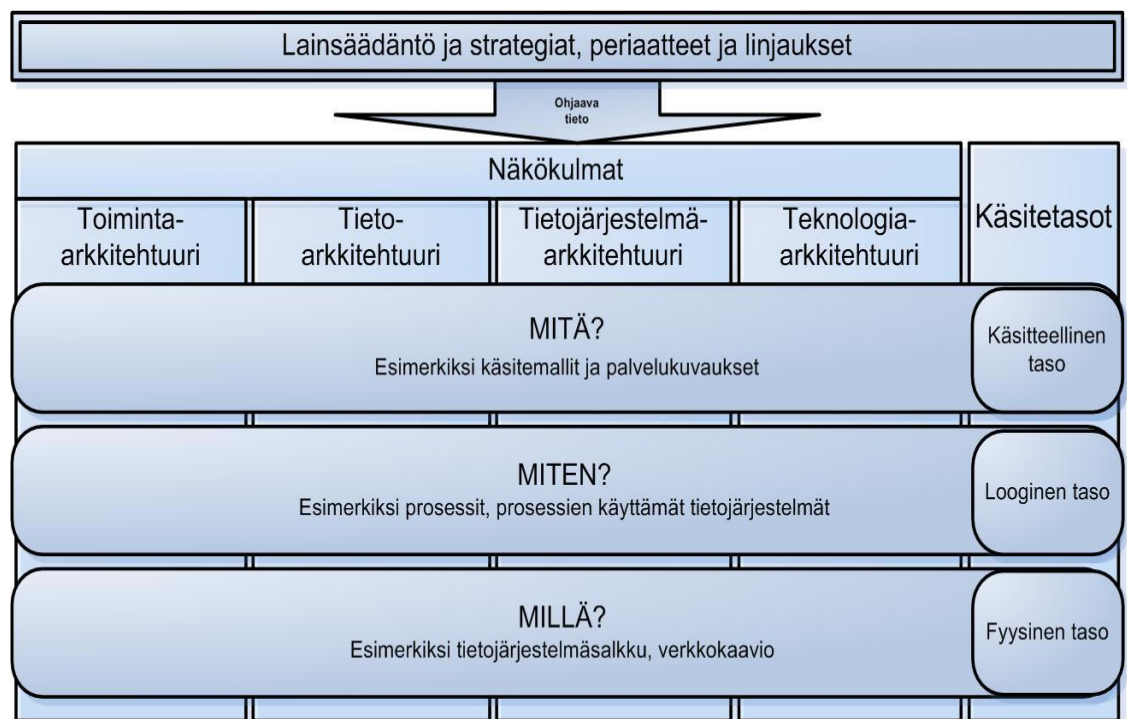
KUVA 1. Kokonaisarkkitehtuurin näkökulmat (Valtiovarainministeriö 2012)

Kaikissa kokonaisarkkitehtuurin näkökulmissa on mukana riittävä määrä tarvittavia tietoturva- ja integraatoratkaisuja. Kehitys tapahtuu yrityksen strategian ja tavoittei-

den pohjalta, ja vaatii myös luonnollisesti johdon tuen kehitystyölle. Tällainen suunnittelu auttaa näkemään kokonaisuuden tilan, ja sen pohjalta saatava tieto auttaa keskittymään kokonaisuuden kehittämiseen, poissulkien mm. päällekkäisyyksiä. (Valtiovarainministeriö 2012.)

Kokonaisarkkitehtuuri on väline, jolla tuetaan normaalia kehitystoimintaa, ohjaamalla niitä kokonaisarkkitehtuurin suunnittelun ja johtamisen avulla. Yhden kehittämisprosessin jälkeen aloitetaan uusi kehittämis kierros. Tämä on normaalia organisaation kehittämisenä, eli toimintaa pyritään jatkuvasti parantamaan. Tämä tapahtuu joko strategisena kehittämisenä taikka laadunhallintana. (JHS 179, liite 1.)

Arkkitehtuurikehys on kokonaisarkkitehtuurin jäsenysmalli jota voidaan käyttää asioiden jäsentämiseen siten että kokonaisuutta pystytään paremmin hahmottamaan ja ymmärtämään. Arkkitehtuurikehysen malli on kuvassa 2. Tämä pohjautuu TOGAF -mallin arkkitehtuurikehykseen. Se sisältää neljä näkökulmaa, jotka ovat toiminta-, tieto-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuurin näkökulma. Käsitetasoja on kolme: käsitteellinen, looginen ja fyysinen taso. (JHS 179.)



KUVA 2. Arkkitehtuurikehys: arkkitehtuurin näkökulmat ja käsitetasot (JHS 179)

TOGAF on Open Groupin avoin standardi sisältäen menetelmät ja puitteet liiketoiminnan tehokkuuden kehittämiseen kokonaisarkkitehtuurin välinein. Lisätietoja löy-

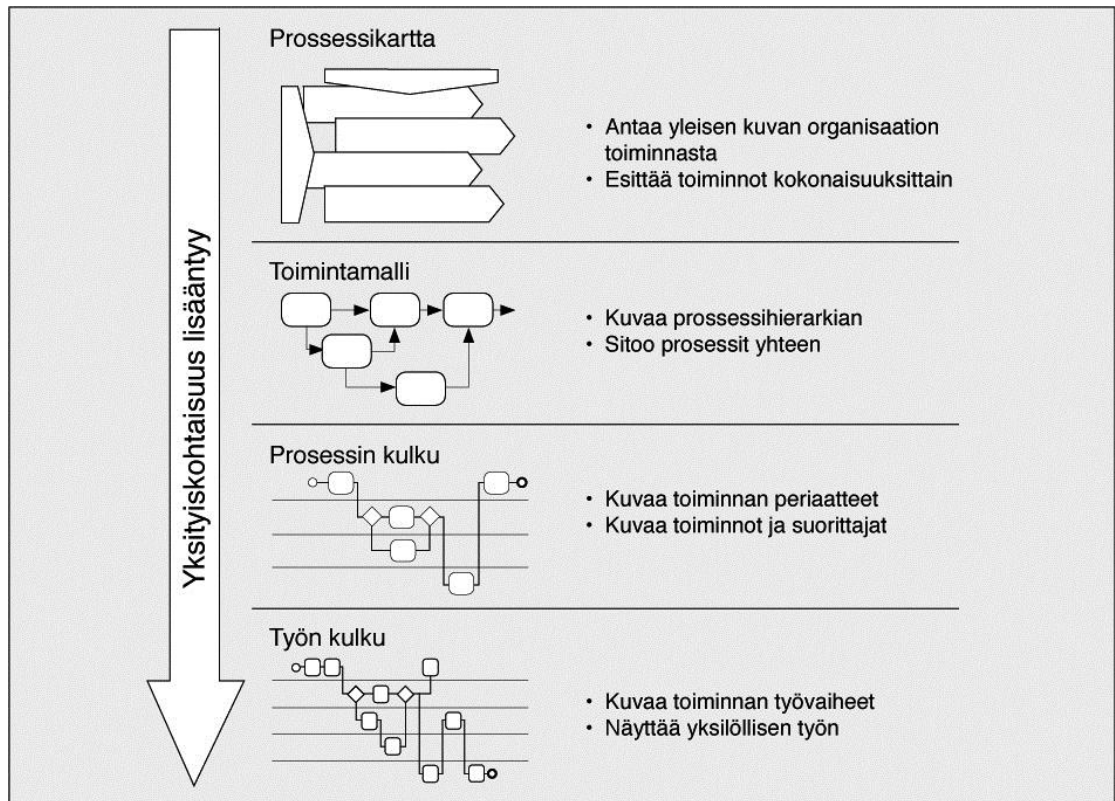
tyy standardin kehittäneen yrityksen (Open Group) virallisilta WWW-sivuilla osoitteessa <http://www.opengroup.org/togaf/>.

Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelussa toteutuvia yleisiä hyötyjä on paljon. Saadaan laadukkaampaa tietoa organisaation tilanteesta. Paremman informaation pohjalta pystytään tekemään päätöksiä nopeammin. Nähdään helposti minne kaikkialle muutokset vaikuttavat ja täten niiden hallinta on helpompaa. Organisaation rakenteita pystytään vakioimaan ja yhtenäistämisen mahdollistaa paremman kehitettävyyden ja lisää uudelleenkäytettävyyttä. Nähdään mahdolliset päällekkäisyydet niin nykytilanteessa kuin kehityksessäkin, ja pystytään poistamaan ne, jolloin samalla päästään myös kustannusten optimointiin. Kokonaisvaltainen suunnittelu parantuneine tilannetietoineen alentaa riskejä ja helpottaa tekemään virheettömiä päätöksiä. (JHS 179, liite 3.)

Organisaation kehittäminen liian rajatusta näkökulmasta katsottuna aiheuttaa usein osaoptimointia, päällekkäisyyttä ja tiedon monistumista sekä resurssien tuhlausta. Tästä seuraa se, että yrityksen strategiat eivät toteudukaan käytännön toteutuksissa. Sama saattaa kertautua organisaatiossa useammassa kohteessa. Näkökulma tulee tästä syystä olla laajennettu koko organisaation alueelle. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava tieto eri toiminnoissa on määritettävä, kuten myös järjestelmät ja tietotekniset ratkaisut joita tarvitaan toiminnan ja tiedon hallinnan tukemiseen. (Valtiovarainministeriö 2012.)

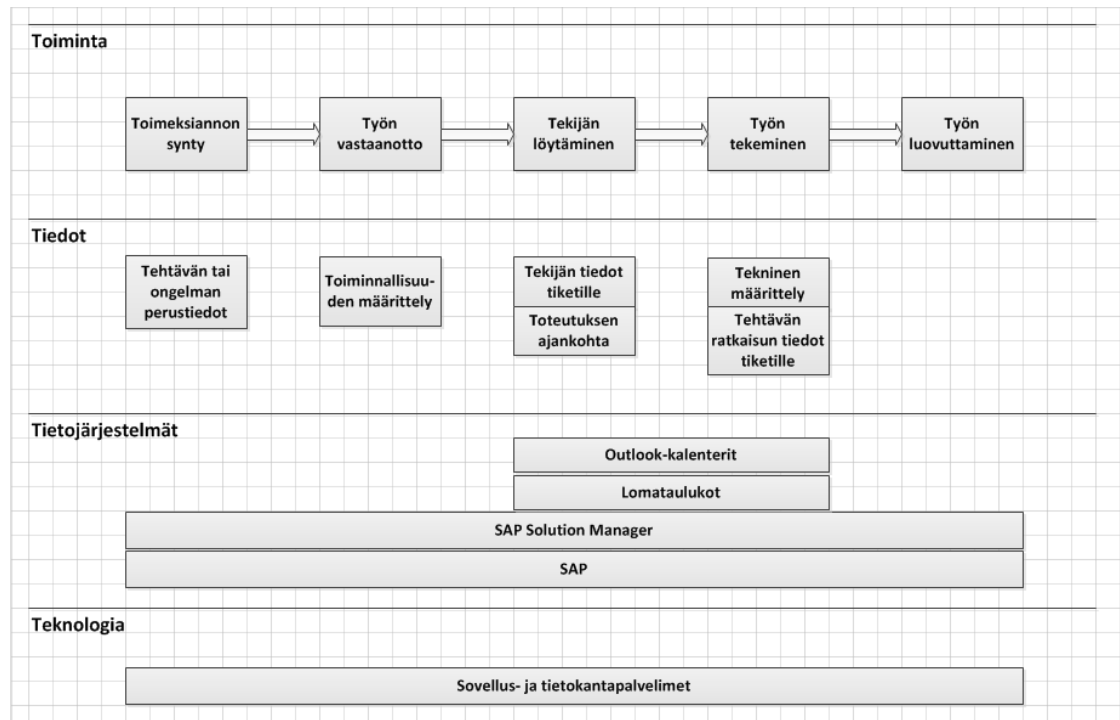
Prosessien kehityksen pohjalla on yrityksen toimintaa ohjaavat strategiat ja toimintaperiaatteet. Se liittyy aina organisaation muuhun kehittämiseen, johon tulee saada johdolta toimeksianto ja tavoitteet sekä riittävät resurssit. Tavoitteina prosessien kehittämisellä on yleensä toiminnan tehostuminen ajallisesti ja laadullisesti, josta luonnollisesti aikaansaadaan myös kustannussäästöjä. Usein kehittämien aloitetaan ongelmasta johon on etsittävä ratkaisua. Monesti kyseessä on jonkin prosessin osa-alueen tai osa-alueiden parantaminen. (JHS 152.)

Prosesseja kuvattaessa täytyy tietää kuvaustaso ja kuvauksen käyttötarkoitus. Kuvauksesta tulee käydä ilmi tarpeelliset ja oleelliset tiedot prosessista. Mahdollisia kuvaustasoja on neljä, jotka on esitetty kuvassa 3. Aina ei ole tarpeen kuvata prosesseja kaikilla neljällä tasolla, vaan tasoja voi tarpeen mukaan yhdistää taikka käyttää vain yhtä tasoa. (JHS 152.)



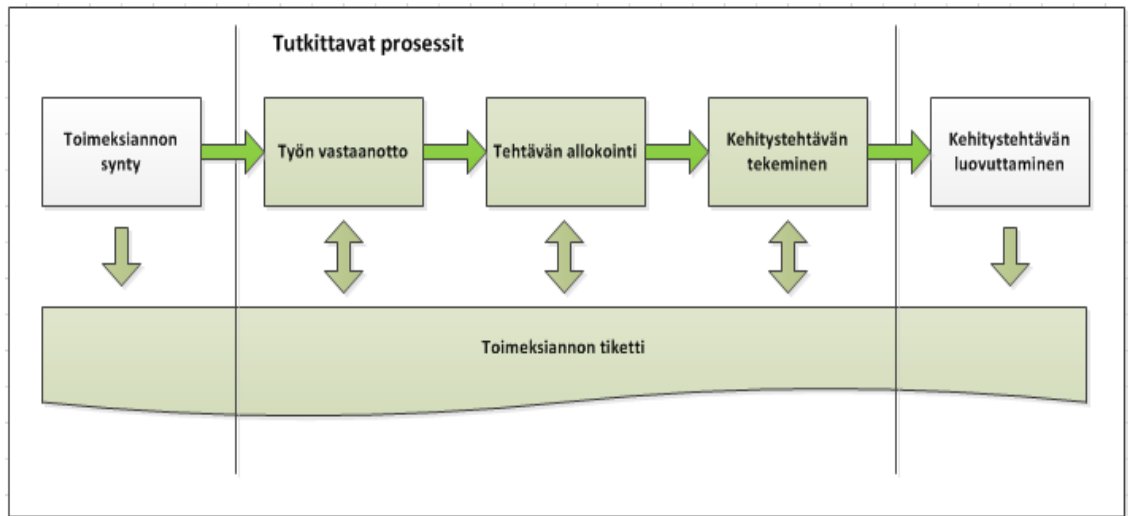
KUVA 3. Prosessien kuvaustasot (JHS 152)

Kehitystehtävässäni tutkitaan organisaationi resurssien hallinnan prosessien tehostamista, jota tarkastellaan kehitystoiminnan näkökulmasta.



KUVA 4. Kehitystoiminnan lähtötilanteen kuvaus

Kehitystoiminnan prosesseja ovat työn vastaanotto, tehtävän allokointi oikealle resurssille, kehitystehtävän tekeminen ja valmiin kehitystehtävän luovuttaminen (kuva 4).

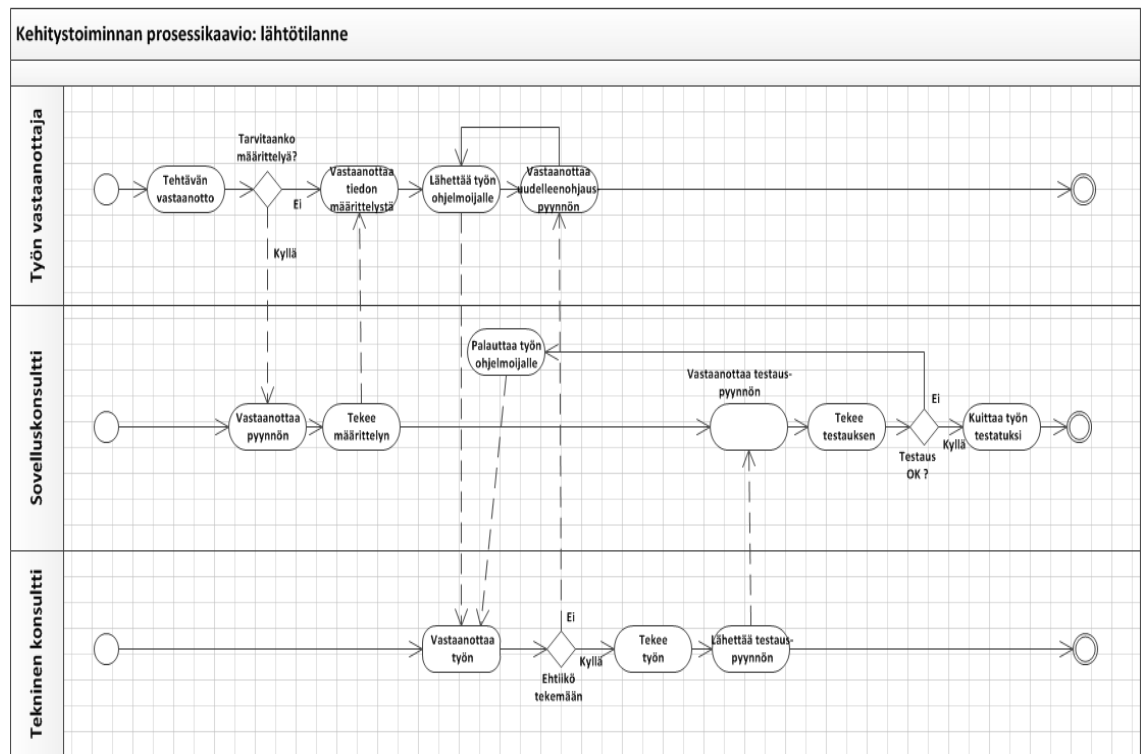


KUVA 5. Opinnäytetyön kehitystehtävässä tutkittavat prosessit

Toimeksianto syntyy ennen työn vastaanottoa, joten se on huomioitu, mutta sitä ei tässä kehitystehtävässä tarkastella taikka tutkita tarkemmin, vaan keskittymisalueeksi on rajattu työn vastaanotto ja oikean resurssin löytyminen (kuva 5). Toimeksiantoon liittyvä tiketti syntyy samalla kuin toimeksiantokin ja se on käytettävissä työtehtävään liittyvän tiedon varastointiin ja dokumentointiin koko työtehtävän elinkaaren ajan.

2.2 Kehitystoiminnan lähtötilanne

Kehitystoiminnan lähtötilanne selviää parhaiten prosessikaaviosta (kuva 6), jossa nähdään mitä eri tehtäviä kukin toimijoista hoitaa. Ajankäytölliset riskit näkyvät kuvassa silmukoina, joissa on mahdollista, että suorituksessa palataan eri syistä takaisin alkuun päin ja tämä lisää kokonaisprosessin kestoja. Työn vastaanottajan roolissa toimii tilanteesta riippuen joko yksikkömme tukipalvelu, sovelluskonsultti taikka tekninen konsultti. Kun tutkitaan asioita tarkemmin, keskitytään osaprosessiin, jossa haetaan työlle sopivaa tekijää. Sopivuus tarkoittaa tässä tilanteessa sitä, että tekijällä on tehtävän vaatimukset täyttävästi aikaa sekä osaamista. Teknisen konsultin roolissa oleva resurssi vaihtuu prosessissa niin kauan, että sopiva tekijä löytyy. Tämä vaikuttaa merkittävästi kokonaisprosessin pituuteen, ja siihen, että kokonaisprosessissa on monesti mukana turhaan resursseja, jotka eivät siihen liittyvään työhön ehdi osallistumaan.



KUVA 6. Kehitystoiminnan prosessikaavio lähtötilanteesta

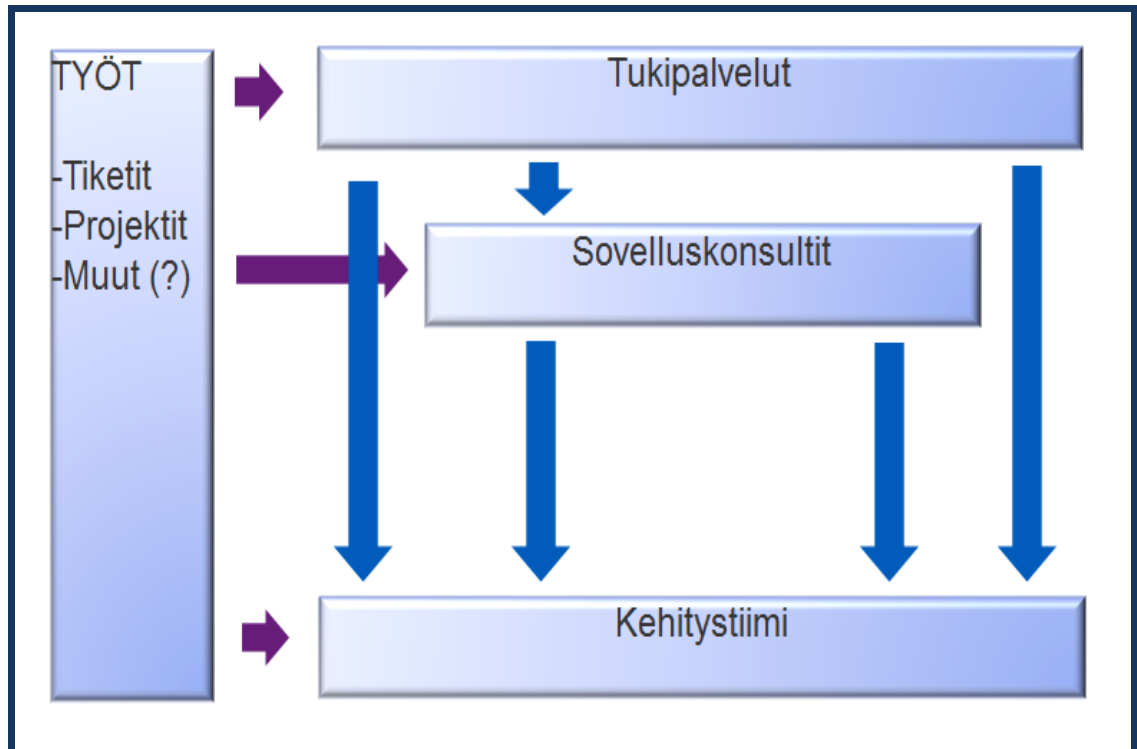
Myös ylimääräiset kierrokset testaamisen ja kehitystyön korjaamisen välillä aiheutuvat usein vaihtelevan tasoisista työn määrittelyistä, ja tämä sekä työllistää turhaan teknistä konsulttia että lisää kokonaisprosessin pituutta. Tämän osuuden korjaamiseen liittyy tarve yhtenäistää ja kehittää määrittelydokumentteja ja niiden täyttöä.

Kun prosessit, niiden toiminnot sekä niiden tuottama ja käyttämä tieto kuvataan siten kuin ne käytännössä ovat, on huomattavasti helpompaa lähteä rajaamaan yksittäisiä kehityskohteita, ja nähdään suoraan niiden vaikutukset taikka vaikuttamatta jättämiset muihin osa-alueisiin ja toimintoihin. Kaavioista voi hyvin laskea yhteen eri toimintojen tehostamisen tulokset, vaikkei selkeästi matemaattisesti mitattavaa prosessin lyhenemistä olekaan tehtävissä. Omaan maalaisjärkeeni tämä ainakin uppoaa kohtuullisen kivuttomasti, asia on sinänsä erittäin loogisesti ajateltavissa.

2.3 Toimijat työn saapumisen prosesseissa

Tekniset työt tiimillemme tulevat käytännössä monista eri lähteistä tiimin ulkopuolelta. Lähteitä ovat käynnissä olevat projektit, isot ja pienet jatkokehityshankkeet, ja myös ylläpidossa olevien asiakkaiden tukipalvelut. Tehtävät voivat tulla kehitystiimil-

le suoraan tikettijärjestelmästä, taikka kyseessä olevasta sovellusalueesta vastaavan sovelluskonsultin kautta, kuten kuvassa 7 esitetään.



KUVA 7. Nykytilanteen kuvaus: tehtävien saapumisen toimijat

Tilanne on monesti se, että varsinaisen toteutuksen tekevä tiimimme on hyvin kuormitettu, monistakin syistä. Tämä aiheuttaa ongelman vapaan resurssin löytämisessä ja monesti kävi niin, että tehtävää palloteltiin erittäin monen työntekijän välillä, ennen kuin sopiva resurssi löytyi, ja tämä tarkoitti monikertaisen työajan käyttöä jo ennen kuin edes mitään oli aloitettu tekemään. Pahimmassa tapauksessa mukaan otetaan vielä asiakaspalvelupäälliköt ja esimies, ennen kuin löytyy tekijä, sekä saadaan päätös, että minkä työn toteutus siirretään eteenpäin myöhäisempään ajankohtaan, jos tulossa oleva työ on korkean prioriteetin omaava tehtävä.

3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistus, ja mietintä, mitä ulkoistaa, ovat asioita joita meidänkin on tutkittava, ja sen pohjalta määriteltävä vaatimukset mitä ulkoistettuja asioita toteuttavien työntekijöiden on osattava ja hallittava. Lähdemme tähän lähinnä siksi, että tarkoituksena on näillä keinoilla kasvattaa käytettävien resurssien määrää, eli ei ole tarkoitus korvata olemassa olevia resursseja. Ulkoistuksen vaiheita avataan tässä yleisellä tasolla. Mainituista

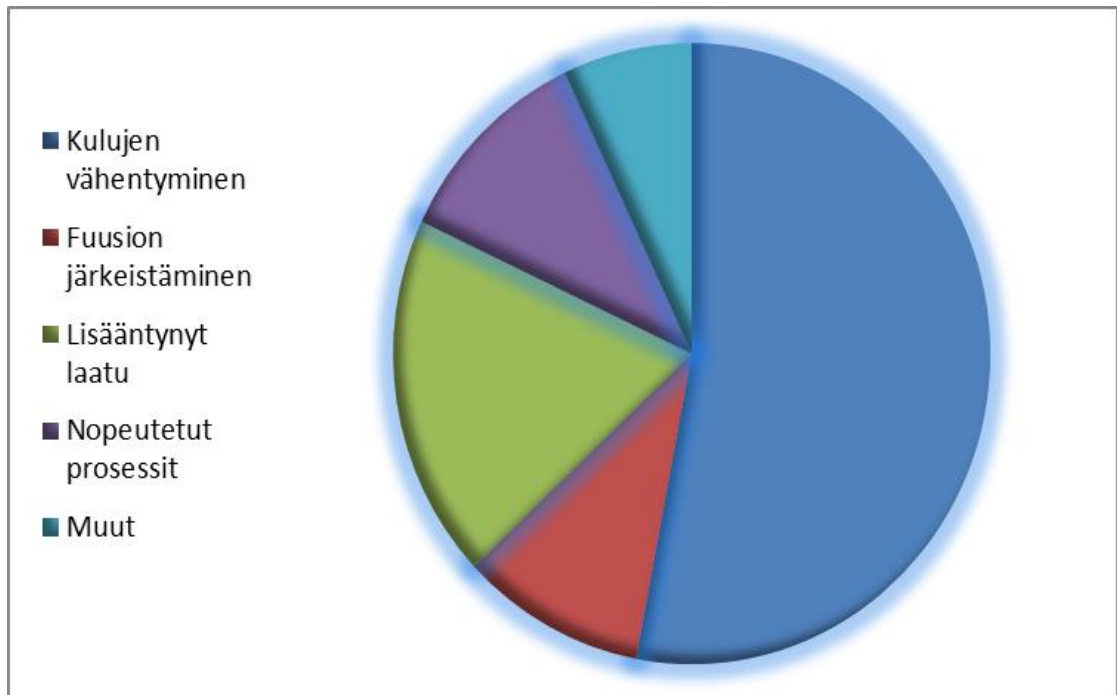
asioista saa kuitenkin hyvää pohjatietoa toiminnan tueksi. Aina on hyvä havaita mahdolliset riskit, oli tehtävä sitten mikä tahansa, ja varsinkin ulkoistusprosesseja käynnistäessä tämä riskeihin liittyvä teoria ja sen esittämät asiat on syytä huomioida. Kaukohankinta (taikka vaihtoehtoinen termi offshoring, kuten jotkut tätä nimittävät vierasperäisestä sanasta huolimatta) on oleellinen osa nykypäiväämme, sekä liittyy uusiin toimintamalleihin, joita kuvataan työssä myöhemmin. Tämän vuoksi siitä on selvitetty nämä tässä luvussa esiintyvät asiat.

Ulkoistaminen on sitä, että organisaatio siirtää osan liiketoiminnastaan (esimerkiksi palkanmaksu) kolmannen osapuolen yritykselle, joka on erikoistunut juuri tähän liiketoiminnan osa-alueeseen. Perusajatuksena on että tämä yritys, jolle toiminnallisuus on ulkoistettu, pystyy toimimaan tällä osa-alueella tehokkaammin ja varsinainen ulkoistava yritys on vapaa keskittymään omaan avainosaamiseensa. (Brown 2005, 20.)

Tällä hetkellä ulkoistusratkaisuja haetaan mm. seuraaville osa-alueille: tietokeskusoperaatiot, tukipalvelut, sovelluskehitys, tietokannan hallinta, sähköinen kaupankäynti, tietoverkkotoiminnot ja tietoturvapalvelut. Kasvavia alueita ovat mm. sovellusten hallinta, valmiussuunnittelu, asiakkuuksien hallinta, tietokannan kehittäminen, sovelluskehitys ja henkilöstöpalvelut. (Kendrick 2009, 88.)

Ulkoistusratkaisun päätöksen takana täytyy olla osoitus siitä, että se on samoilla linjoilla yrityksen tavoitteiden kanssa, ja että se tukee elinkykyistä liiketoimintamallia. Tämä on perusvaatimus päätökselle ja on asia mihin kaikki ulkoistuspäätökset tulee pohjautua. (Kendrick 2009, 50.)

Odota odottamatonta. Ja pidä mielessä, että ulkoistus ei ole itsetarkoitus, se on hallintatyökalu, ei vähempää tai enempää, ja sitä pitää käyttää myös siten. Ulkoistusprosessin aikana johtamisen tulee käsitellä useita kriittisiä asioita saavuttaakseen menestystä. Kuvassa 8 on kuvattu yleisimpien ulkoistuksen syynä olevien tavoitteiden keskinäistä suhdetta suhteutettuna niiden määrään. (Brown 2005, 56.)



KUVA 8. Tärkeimmät ulkoistuksen syyt (Brown 2005, 47)

Ulkoistusstrategioiden ja -mallien monimuotoisuus on kytköksissä jatkuvasti kasvavaan sovellusten määrään, johon yhtenä ratkaisuna on ulkoistaminen. Ulkoistusstrategioiden moninaisuus ja ulkoistusmallien joustavuus tarjoaa eri organisaatioille mahdollisuuden harkita joko osan, taikka kaikkien IT-toimintojen ulkoistamista. (Kendrick 2009, 87.)

3.1 Mitä tehdä itse, mitä ulkoistaa

Yleinen viisaus ulkoistuksessa on, että mitään sellaista ei pidä ulkoistaa, mikä on olennainen osa yrityksen arvolupausta. Sellaiset asiat, jotka eivät suoranaisesti tuo kilpailuetua, voidaan vähintäänkin harkita ulkoistettavaksi. Asia ei käytännössä välttämättä kuitenkaan ole näin loogista. Tämä toisella tavalla ilmaistuna on, että tulee harkita, missä asioissa ollaan käytännössä parhaita, eli mitä osataan itse tehdä hyvin ja se on ydinosaamistamme. Kaikki muu on potentiaalista toiminnallisuutta ulkoistettavaksi. Toki, jos toiminnallisuus on pientä verrattuna tuleviin kuluihin, se ei ole ulkoistuksen arvoista. Myöskään sellaiset tehtävät, jotka vaativat laajaa ja yksityiskohtaista paikallistuntemusta, on järkevää pitää paikallisilla työntekijöillä ja jättää ulkoistamatta. (Davies 2008, 22–24.)

Ydinosaamisalueiden tehtävien ulkoistuksella voitaisiin menettää, tai alentaa organisaation kykyä kilpailla ja tämä voi myös johtaa tilanteeseen jossa ollaan yliriippuvaisia toimittajasta (Kendrick 2009, 53).

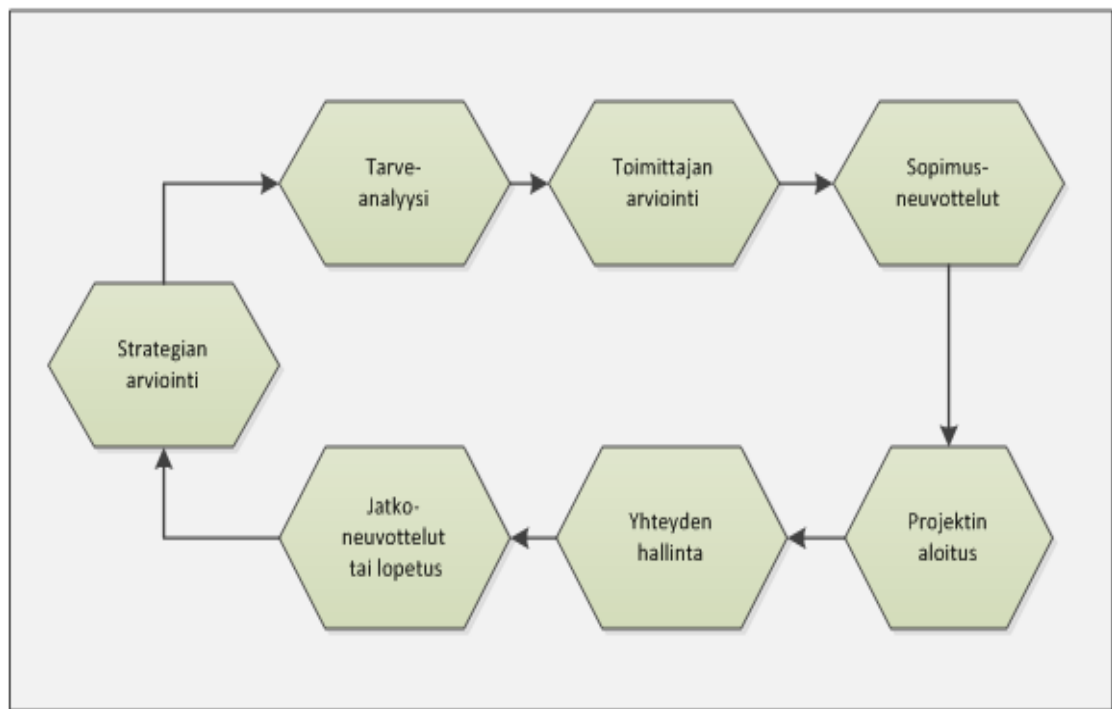
Parhaiten soveltuvia kandidaatteja ulkoistuksen piirissä toteutettavaksi ovat mm. web-suunnittelu ja kehitys, verkkokauppaprojektit, etäyhteydellä tapahtuva ylläpito ja toiminnan laajentaminen sekä sisäisen rekisterin pitäminen, ja tietokanta sekä asiakastuki toiminnot. Vähintään sopivia kohteita ovat mm. säänneltyjen alojen sovellukset (ilmailu jne.), puolustusvoimien sovellukset, hallituksen sovellukset ja monimutkaiset tekniset projektit, joissa tarvitaan erittäin paljon kommunikaatiota. (Coate 2004, 284.)

On tunnistettava yrityksen ulkoistustarpeet: Täytyy selvittää strategiset kiinnostukset ja tavoitteet. Ydintoimintoja ei pidä ulkoistaa. Riippuen kuitenkin yrityksen heikkouksista ja resursseista, tämän säännön voi rikkoa, jos toimittajan resurssit ja tietämys täydentävät omia käytettävissä olevia resursseja. Tuotettava palvelu täytyy määrittää ja selvittää syyt, miksi harkitaan ulkoistusta. On hyvä myös teettää suositus ulkoistuksesta puolueettomalla taholla. (Brown 2005, 36.)

Selvitä mitä haet ulkoistuksella: uusia taitoja, parempaa johtamista, keskittymistä omaan strategiaasi, keskittymistä omaan ydintoimintaasi, suurien investointien välttäminen, nopean kasvun tukeminen, töiden ruuhkahuippujen käsittely, joustavuuden kehittäminen, talousasioiden kehittäminen, uudenlaisen strategian aloittaminen, yleisen suorituskäyvyn parantaminen, kulujen vähentäminen, uskottavuuden laajentaminen, vai teetkö sen vain koska kaikki muutkin tekevät. (Brown 2005, 37–40.)

3.2 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Menestys kurinalaisessa ulkoistuksen elinkaaren metodologiassa vaatii sitoutumisen osaavien johtamisresurssien käyttöön. Metodologiat kattavat strategian laadinnan, organisaation arvioinnin, suunnittelun, vaatimusmäärittelyn, tarjouspyynnön, toimittajan arvioinnin ja valinnan, sopimuksen muotoilun, neuvottelut ja kattavan ulkoistuksen hallinnan (katso ulkoistuksen elinkaari kuvassa 9). Tarvitaan myös organisaation toiminnallisten yksiköiden tuki ja ymmärrys organisaation strategiasta ja tavoitteista. (Power 2006, 30.)

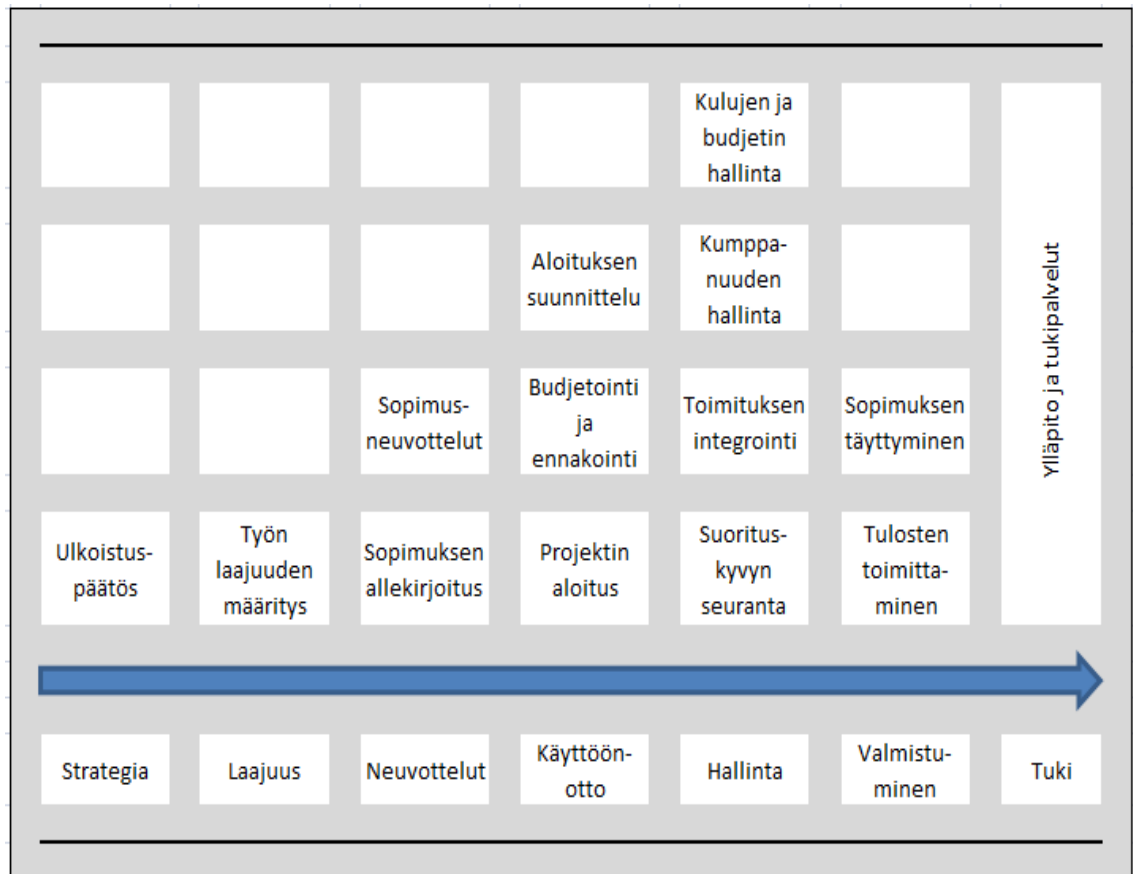


KUVA 9. Ulkoistuksen elinkaari (Power 2006, 32)

Ulkoistusprojektin vaiheet (eri vaiheiden toimintoja avataan kuvassa 10):

1. Strategia vaihe (*Strategy*), jossa määritellään tavoitteet ja laajuus ulkoistus konseptille, sekä määritetään ulkoistuksen toteutettavuus ennen päätöstä aloittaa.
2. Laajuuden vaihe (*Scope*), jossa asetetaan suuntaviivat ja määritetään toimittajalta vaadittavat palvelutasot. Tässä vaiheessa selvennetään asiat, jotka ulkoistetaan ja jotka jäävät talon sisälle. Tässä vaiheessa myös analysoidaan ja valitaan toimittaja.
3. Neuvotteluvaihe (*Negotiation*), jossa neuvotellaan valitun toimittajan kanssa ja lopputuloksena on molempien allekirjoittamat sopimukset.
4. Täytäntöönpano vaihe (*Implementation*), jossa siirrytään talon sisäistä toimituksista ulkoistettuihin toimituksiin.
5. Johtamisvaihe (*Management*), jossa johdetaan ulkoistussuhdetta toimittajaan. Tämä vaihe sisältää mitkä tahansa neuvottelut muutoksista, joita saatetaan tarvita onnistuneeseen lopputulokseen pääsemiseen.
6. Valmistumisvaihe (*Completion*), on sopimuskauden loppu, jolloin voidaan neuvotella jatkoa olemassa olevan toimittajan kanssa, taikka valita uusi toimittaja ja aloitetaan prosessi alusta.

(Brown 2005, 25.)



KUVA 10. Ulkoistuksen malli (Brown 2005, 26)

Strategia kannattaa päättää hyvissä ajoin, itse aloitimme heti tietyllä strategialla. Laajuus tulee tilanteen ja tarpeen mukaisesti kohtuullisen automaattisesti, mutta merkittävää siinä on, että ei pidä lähteä liian suurella panoksella heti alussa liikkeelle. Loput aktiviteetit onnistuvat kyllä hyvin, kunhan asiat sovitaan etukäteen ja kommunikaatio hoidetaan kunnolla.

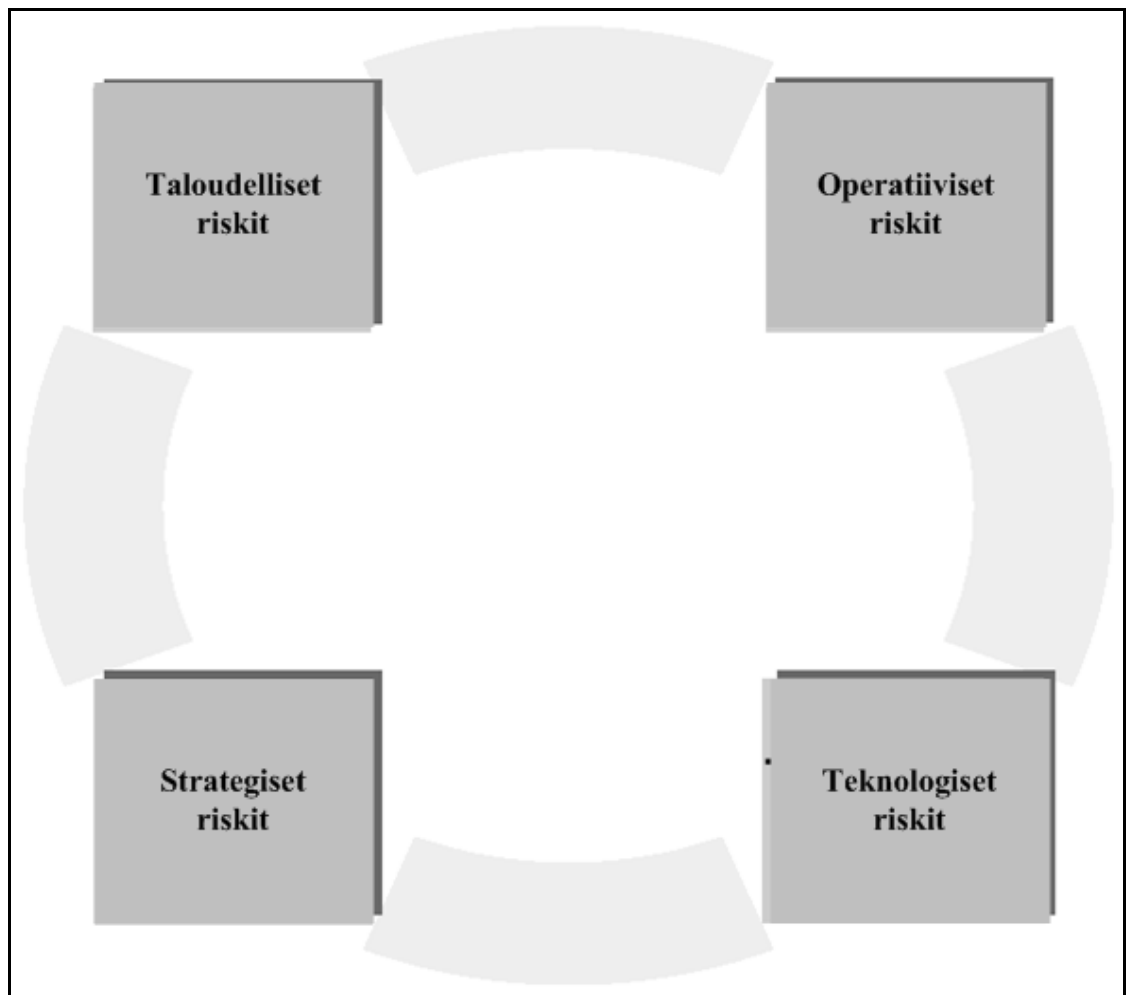
3.3 Kulut, hyödyt ja riskit

Ulkoistamisen pääajatuksena on saada sen avulla kilpailuetua. Yksi avainhyödyistä on, että ulkoistamisen pitäisi antaa johtamisaikaa liiketoiminnan pyörittämiseen tehokkaammin. Myös muiden, kuin avainalueen tehtävien ulkoistaminen, antaa aikaa keskittyä avainosaamiseen liittyvään tekemiseen. (Davies 2008, 23.)

Parasta on ajatella ulkoistamista yhtenä hankinnan elementtinä, pitkäaikaisena strategiana. Vaikka nopeatkin voittoja ja säästöjä on saatavissa, suuremmat hyödyt ja edut tulevat pidemmän ajan kuluessa. (Davies 2008, 32.)

Ulkoistaessa toimintoja täytyy varmistua että se ei johda laadun ja tehokkuuden alenemiseen. Toimittajan tulisi tuottaa kustannustehokkaampaa palvelua vähintään entisellä tasolla olevalla laadulla ja tehokkuudella, ellei jopa paremmin aikaisempaan verrattuna. (Kendrick 2009, 54.)

Ulkoistuksen yleisiä ansoja ovat johdon sitoutumisen puute, ulkoistusmenetelmien minimaalinen tietämys, kommunikaatiosuunnitelman puute, ulkoistuksen liiketoimintariskien tunnistamisessa epäonnistuminen, ei käytetä parhaita sisäisiä resursseja, aloituksen kiirehtiminen, ei kunnioiteta kulttuurieroja, minimoidaan tuottavuuden alkamisen vaatimukset ja heikot hallinnan ohjelmat. (Power 2006, 20.)

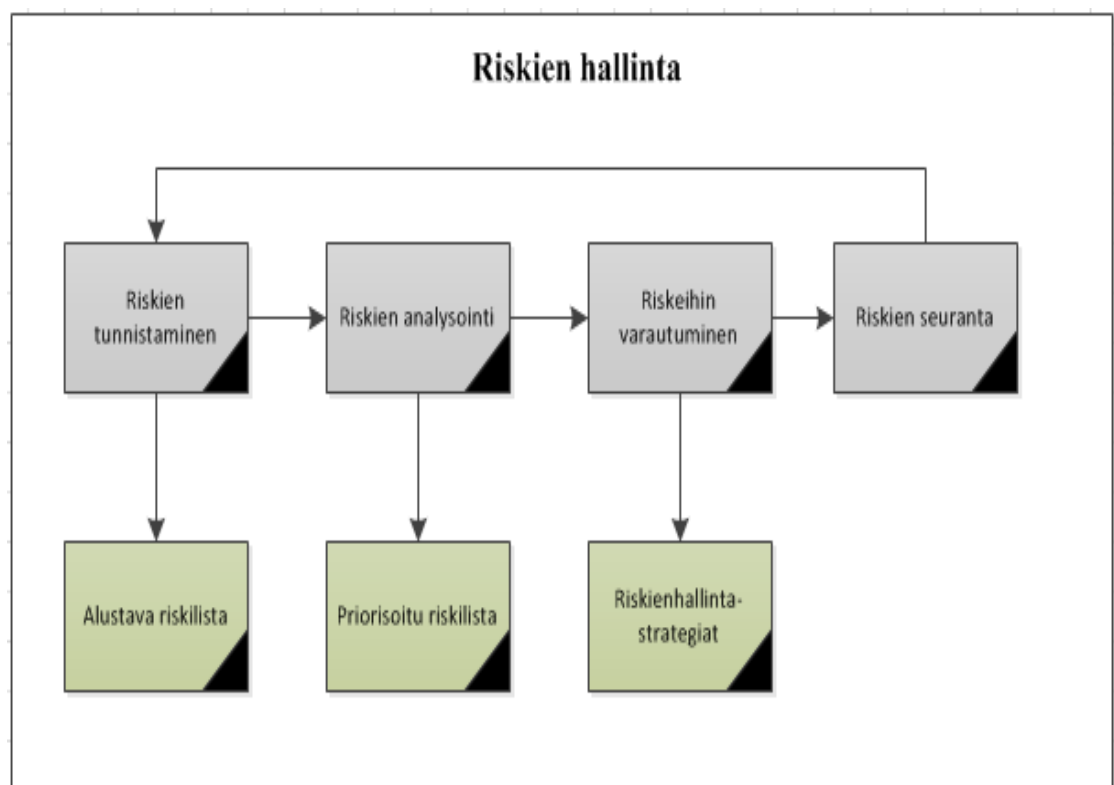


KUVA 11. Riskien arvioinnin elementit (Power 2006, 62)

Kuvassa 11 esitellään eri riskien arvioinnin elementit. *Strategisia riskejä* arvioidaan oman organisaation ja toimittajan välillä. Avainkysymyksiä ovat, että ovatko nämä kaksi organisaatiota yhtäläisiä tai onko niiden strategioissa yhtäläisyyksiä. *Operatiiviset riskit* arvioidaan sisäisten ja ulkoisten ulkoistukseen liittyvien elementtien välillä,

liittyen siihen, että onko roolit ja vastuut selvillä, sekä arvioiden resurssien johtoa ja toimintaa. *Teknologisten riskien* arviointi määrittää organisaation teknisen tuen ominaisuuksia. Tämä arviointi paljastaa potentiaaliset riskit, sekä tilaajan että toimittajan organisaatioista. *Taloudellisten riskien* arviointi määrittää sisäiset kustannukset ja talouden rajat. Tämä voi sisältää taloudellisen vakauden, sekä tilaajan että toimittajan suhteen. (Power 2006, 62–65.)

Sovelluskehityksen vieminen kaukohankintatoimintaan sisältää eri riskitasoja. On olemassa riski, että ei saada laadullisesti taikka määrällisesti odotettua sovelluksen tasoa, ja lisäksi on muitakin tärkeitä harkittavia riskejä. Täytyy harkita myös laillisia riskejä. Usein ulkomaiset lait koskien älyllistä omaisuutta ovat riittämättömiä, ja tämä koskee myös liikesalaisuuksia. On olemassa ainakin yksi dokumentoitu tapaus, jossa Intiassa toteutettu tuote, asiakkaalle toimittamisen jälkeen, samaa lähdekoodia hyväksi käyttäen esiteltiin omana tuotteenaan Intian markkinoilla. Yhtiöiden kannattaa lukea läksynsä ennen sovelluskehityksen siirtämistä kaukohankinnan piiriin. On viisasta edetä hitaasti, ja pitää aina mielessä turvallisuusasiat. (Coate 2004, 283.)



KUVA 12. Riskienhallintaprosessi (Haikala 2011, 165)

Riski ei välttämättä ikinä muodosta ongelmaa, mutta tarkoittaa kuitenkin sitä, että ongelman syntyminen on mahdollista. Riskienhallintaprosessin vaiheet näkyvät kuvasta 12. Siitä nähdään eri vaiheiden lisäksi vaiheen aikana syntyvät asiakirjat. (Haikala 2011, 164.)

On olemassa monia merkkejä, jotka kertovat, jos ulkoistusprojekti alkaa syystä tai toisesta mennä heikosti. Tässä joitakin esimerkkejä, joiden havaitsemisen pitäisi soittaa kelloja, että kaikki ei ole hyvin:

- epämääräiset tehtäväkuvaukset projektisuunnitelmassa
- mahdottomalta vaikuttavat aikatauluarviot
- dokumentointi ja ohjelmat eivät vastaa toisiaan
- aikataulujen huomiotta jättäminen
- satunnaiset tai puuttuvat etenemisraportit
- ei pystytä nimeämään resursseja jotka työskentelevät projektissa
- liian suuri riippuvuus alihankkijan työvoimasta
- heikkolaatuinen työn tulos
- liiallisesti kommentteja ”luottakaa meihin” tai ”ei ongelmia”
- osallistumisen luistaminen kokouksiin ja konferenssipuheluihin

Nämä ovat tärkeimmät syyt jos ohjelmistoprojektin ulkoistusprojekti epäonnistuu. Varsinkin kaukohankinnan piirissä olevissa projekteissa näiden tekijöiden merkitys lisääntyy. (Coate 2004, 284.)

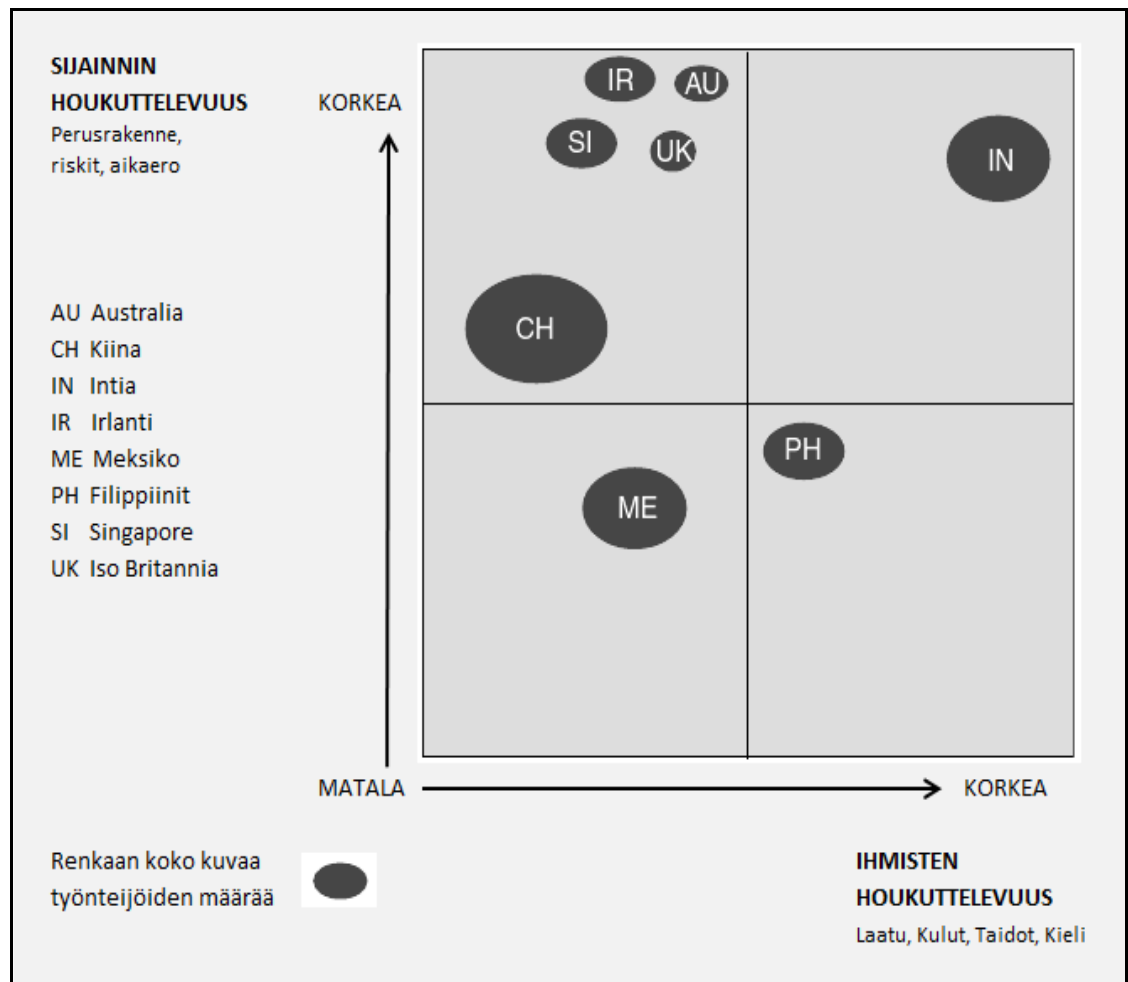
3.4 Kaukohankinta

Halvemman hintatason maissa teetettyä palvelutyötä kutsutaan yleensä kaukohankinnaksi (englanniksi *offshoring*). Puhutaan IT-palvelujen ulkoistamisesta, tai varsinkin jos työ tehdään yrityksen omassa yksikössä, kaukohankinnasta. Monet yritykset ovat ulkoistaneet Intiaan myös liiketoimintaprosessejaan (yleisesti käytetty lyhenne BPO = *Business Process Outsourcing*), esimerkiksi puhelinpalvelukeskuksia ja lähitukea. Pääsyy tähän ulkoistustoimintaan on palkkaero. (Nousjoki 2006, 34–35.)

Offshoring (tai kaukohankinta) ei ole uusi asia. ”Made in China” on lukenut tuotteissa vuosikymmeniä. Kun läntisen maat alkoivat viedä prosessiosaamistaan merten toiselle puolelle ja globaalit kuljetusvälineet kehittyivät siten, että raaka-aineiden ja valmiiden

tuotteiden kuljetus tuli käytännölliseksi ja kustannustehokkaaksi, kaukohankintatuotanto tuli arkipäiväiseksi. (Corbett 2004, 39.)

Prosessien ulkoistaminen kaukohankinnan piiriin ei periaatteessa eroa ulkoistamisesta yleensä. Jotta voisit olla luottavainen ulkoistamiseen minne tahansa, sinun tulee olla perillä ulkoistuksen avainasioista yleisesti. Vaikka toimittaja olisi tuhansien kilometrien päässä, se on käytännössä vain hetki puhelinta tai videokonferenssia käyttäen. Jos yhteydenpito hoidetaan oikein toimittajan tai kumppanin kanssa, eri aikavyöhykkeistä saadaan jopa hyötyä haitan sijaan, ja tuskin huomataankaan eroa toimittajan sijainnilla toiseen kerrokseen nähden. (Davies 2008, 21.)



KUVA 13. Maantieteelliset, kulttuurilliset ja ajalliset erot (Brown 2005, 58)

Yksi suurimmista haasteista ulkoistuksessa on hallita juuri maantieteelliset, kulttuurilliset ja aikavyöhykkeelliset erot. Kuvassa 13 esitellään eri sijaintien ominaisuuksia suhteessa toisiinsa. Hyvä kommunikaatio on kriittinen asia, joka on oltava kunnossa

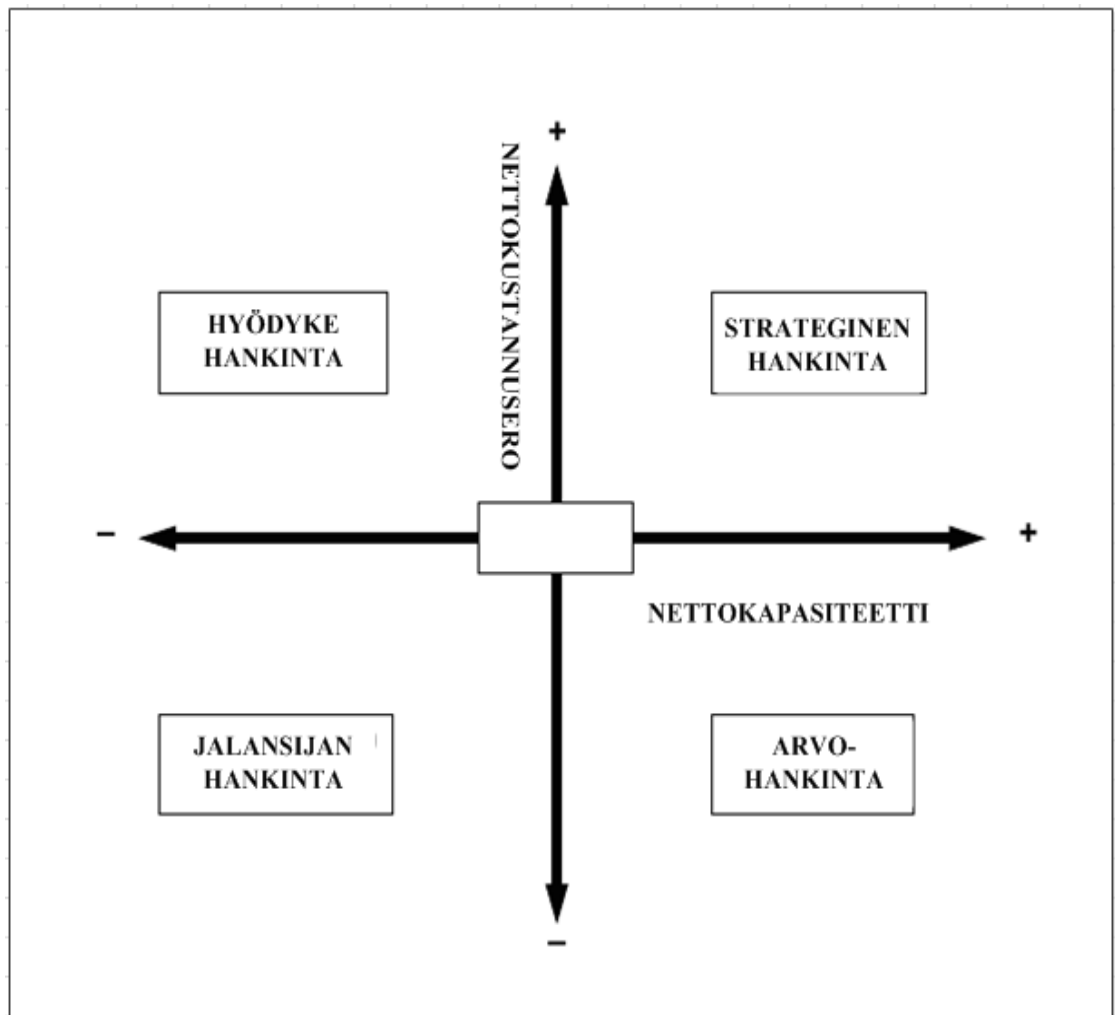
missä tahansa ulkoistusprojektissa, mutta varsinkin kaukohankintatoiminnassa se on erittäin tärkeää. (Brown 2005, 58.)

Tulee ottaa huomioon, että intialaiset valmistuvat insinööreiksi nuorena. Heillä ei monestikaan ole samaa itsenäisyyttä kuin esimerkiksi suomalaisella työelämässä aloittavalla. Kouluihin pääsy ei kastijärjestelmän takia ole tasapuolista, ja pätevistä opettajista on pulaa IT-alan hyvien palkkojen ja houkuttelevuuden vuoksi. Tästä johtuen opetuksen taso vaihtelee niin suuresti, että käytännössä vain joka neljäs insinööreistä on pätevä työelämän tarpeisiin. (Nousjoki 2006, 81–92.)

On hyvä huomioida, niin läntisten maiden sisä- kuin ulkopuolellakin, että kaukohankinnan resurssien palkkaus ei tule pysymään sillä tasolla, mitä se on tällä hetkellä. Kehittyvien maiden palkankorotuspaineet yhdessä kehittyneiden maiden kilpailun ajaman laskutuksen alentamisen paineiden kanssa pienentävät kaukohankinnan kustannushyötyä. Joten vaikka palkkaeroon perustuva säästöjen haku onkin voimakkaasti motivoiva asia, se ei voi olla ainut hyöty jota sillä toiminnalla haetaan, vaan muut edut tulee myös ymmärtää. (Corbett 2004, 43.)

Kaukohankinnan hyötyjä palkkaeron lisäksi: Voidaan luoda operoiva rakenne joka voi ”seurata aurinkoa” eli olla toiminnassa vuorokauden ympäri. Tämä hyödyntää mm. globaaleja yrityksiä, joilla on toimintaa eri aikavyöhykkeillä, ja joilla on tarpeen olla aina tavoitettavaa henkilökuntaa esim. puhelintuessa taikka vianselvityksessä. Toinen asia on puhelintukitoiminnot, ja sen laatu, koska esim. Intiassa puhelintuessa toimivat operaattorit ovat keskimäärin selvästi paremmin koulutettuja kuin USA:ssa ja pystyvät näin ollen halvemmilla kustannuksilla tarjoamaan korkeamman tason asiakastukea. (Corbett 2004, 43–44.)

Kuvassa 14 on esitelty eri kaukohankinnan strategiat ja hyödyt mitä niillä haetaan. Strateginen hankinta (*strategic sourcing*) tarkoittaa sitä, että etsitään positiivista suuntausta, sekä kuluihin että kapasiteettiin. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminta täytyy olla halvempaa, eivätkä muut kulut saa samanaikaisesti lisääntyä. Kaukohankintakohteen on tarjottava riittävän suurta, taitavaa ja hyvin tuettua työvoimaa. Myös yhtiön täytyy pystyä tehokkaasti johtamaan tätä etäistä operaatiota ja menestyksekkäästi integroitava se osaksi omaa organisaatiotaan. (Corbett 2004, 45–46.)



KUVA 14. Kaukohankinta tarjoaa erilaisia strategisia arvoja (Corbett 2004, 45)

Toinen strategia on hyödykkeiden hankinta (*commodity sourcing*). Tässä ei etsitä samanaikaista kehitystä kuluissa ja kapasiteetissa, mutta voidaan olla hyvinkin halukkaita nappaamaan halvemmat kustannukset, vaikka kapasiteetin vähenemisen kustannuksella. (Corbett 2004, 46.)

Arvohankinta (*value sourcing*) tarkoittaa sitä, että yritys haluaa maksaa siitä, että kasvattaa nettokapasiteettiaan, ja maksaa lisää saadakseen laadukkaampaa kapasiteettia. Eli tässä siis kulut kasvavat, mutta tämä osoittaa silti hyvää liiketoiminta-ajattelua, koska käytettävät resurssit lisääntyvät kuten normaalissa rekrytoinnissakin, mutta pienemmillä palkkakustannuksilla. (Corbett 2004, 46.)

Neljäs strategia (*beachhead sourcing*) tarkoittaa sitä, että yritys ei odota positiivista kehitystä kustannuksissa, eikä kapasiteetissakaan. Tässä tapauksessa organisaatio hakee jalansijaa kaukohankintakohteessa, ja uskoo, että investointi vie kohti alhaisempia

kustannuksia, ja tuottaa lisäkapasiteettia tulevaisuudessa. Jos tässä onnistutaan hyvin, tämä jalansijan hankkiminen voi siis myöhemmin johtaa sekä kapasiteetissa että kustannuksissa positiiviseen kehitykseen, ja idea lähestyy strategisen hankinnan periaatteita. (Corbett 2004, 47.)

Lähtiessään kaukohankintatoimintaan yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaansa kahdella tavalla: sen nettokustannuksiin ja nettokapasiteettiin. Kulujen lisäksi täytyy siis huomioda, että kapasiteetin noustessa myös nousee mahdollisen tehtävän työn määrä eli saadaan aikaan enemmän, nopeus kasvaa koska resursseja on enemmän ja joustavuus lisääntyy myöskin, koska on enemmän tekijöitä käytettävissä. (Corbett 2004, 45.)

4 KEHITYSTYÖN HAASTEET

Tässä luvussa kuvataan erilaisia haasteellisia alueita ja niiden huomioon otettavia ongelmakohtia, liittyen kehitystoiminnan prosessiin. Näitä ovat ajanhallintaan, työnohjaukseen, osaamiseen ja delegointiin liittyvät asiat.

4.1 Ajanhallinta

Yleiset asiat ja teoria kuormituksesta ja ajanhallinnasta ovat mukana tässä luvussa, koska ne on otettava huomioon kehitettäessä prosesseja liittyen varsinaiseen kehitystyön toteutukseen. Yksi hyvä kysymys on, miten saada aika riittämään, ja mitä siihen liittyviä asioita tulee ottaa huomioon. Teorian avulla myöhemmin kuvattavia päivitettyjä prosesseja on mietitty ja ajankäyttöä tehostettu, sekä kehitystyöhön liittyvää osa-prosessia lyhennetty.

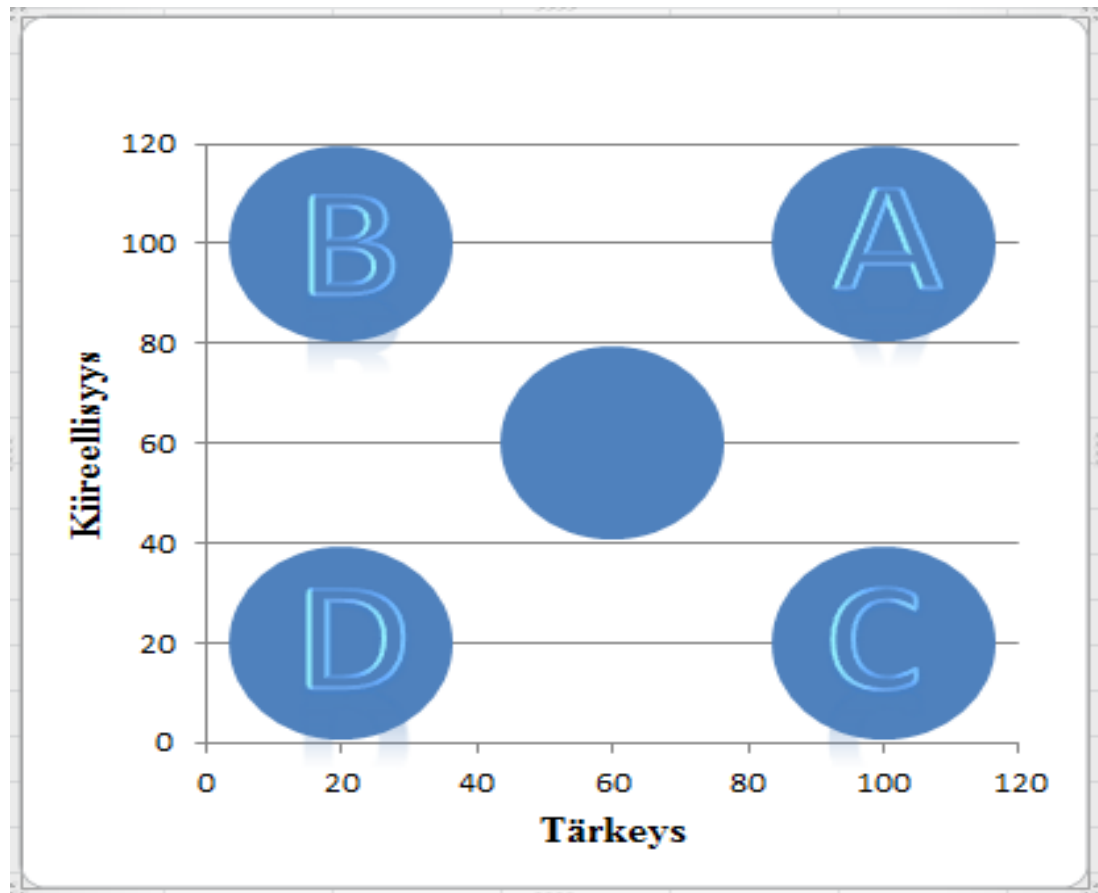
Ajanhallinta on ajankäytön hallinnointia kohdistuen saavutuksiin: niiden asioiden tekemistä, joita haluaa tehdä ja mitkä täytyy tehdä. Se on tavoitteellista ja tulossuuntautunutta. Kymmenen ajanhallinnan periaatetta ovat oman ajankäytön kehittäminen, pitkäaikaisten tavoitteiden tunnistaminen, keskipitkän suunnitelmat tulevaisuuteen, päiväohjelman suunnittelu, parhaan ajan käyttö parhaalla tavalla, toimistotyön organisointi, kokousten hallinta, tehokas delegointi, varatun ajan käyttäminen siihen mihin se on varattu ja terveydestä huolehtiminen. (Adair 2004, 4–5.)

Tavallisimpia ajanryöstäjiä, eli tehtäviä joihin menee liian paljon aikaa saatavaan hyötyyn nähden, ovat mm. puhelin, sähköposti, keskeytykset, myöhästelyt ja huonot määritykset tai toimeksiannot. Näitä voidaan välttää. Puhelin voidaan laittaa äänettömälle tai kiinni kun on hoidettavana tärkeää tehtävää. Sähköpostien ongelmana on että niitä tulee paljon, monet viestit ovat vain tiedoksi, mutta voi olla epäselvää, vaatiiko asia itseltä toimenpiteitä ja niiden lukemiseen ajatuksella menee aikaa. Viestit kannattaa analysoida ja siirtää omaan kansioihinsa ne viestit jotka eivät vaadi toimenpiteitä. Tarvittavien toimenpiteiden osalta johtopäätökset, kuten myös viesteihin vastaukset, kannattaa tehdä heti, ettei samaa viestiä tarvitse lukea moneen kertaan. Viestejä kannattaa lukea vain pari kertaa päivässä. Automaattihälytykset kannattaa poistaa, etteivät ne keskeytä keskittymistä muihin tehtäviin. Tehtävänannoissa kannattaa varmistaa, että vastaanottaja on ymmärtänyt tehtävän oikein. Monet aikaa hukkaavat tekijät voidaan torjua sillä, että kysytään aina, kun katsotaan olevan syytä, varmistetaan asiat puolin ja toisin, sekä esitetään perusteluja ja vaihtoehtoja. (Jääskeläinen 2005, 77–104.)

Kiire aiheutuu monesti siksi, että kaikki pitää tehdä heti, entistä nopeammin, samalla kun mahdollisuudet ovat lisääntyneet, mutta väkeä on ehkä jopa vähemmin. Kaikki pitää kuitenkin tehdä lisääntyneet laatuvaatimukset täyttäen. Tämä johtuu usein myös nykyisestä kvartaalitaloudesta, kun ennen asioita suunniteltiin ja tehtiin jopa vuosia eteenpäin katsoen. Pahinta on se, että kiirettä arvostetaan. Kiireelliset ihmiset koetaan tarpeelliseksi, kun taas niitä joilla ei ole kiirettä, pidetään vähemmin tarpeellisena taikka jopa laiskana. Tärkein yksittäinen syy kiireeseen on se, että ihmiset eivät osaa sanoa ei. Toki ylikuormitus synnyttää kiirettä eli töitä on liikaa, mutta tilanteeseen ei pidä tyytyä, vaan siihen pitää etsiä pidemmällä tähtäimellä ratkaisu. Jatkuva kiire aiheuttaa sen, että tulos ja laatu heikkenevät, syntyy helposti virheitä, asioita ei pystytty priorisoimaan eikä delegoimaan, työn ulkopuolisia tärkeitä asioita, kuten perheasiat, ei hoideta kunnolla, yhteistyö ja luovuus kärsivät sekä syntyy stressiä ja työuupumusta. (Jääskeläinen 2005, 11–19.)

Kiireestä voi olla myös hyötyä. Sen myötä avautuu kehittämisen alueita, esimerkiksi oleelliseen asiaan keskittyminen, hyvät vuorovaikutustaidot ja rajojensa tunnistaminen. Jatkuvasti kiireinen ihminen ei ole kuitenkaan tehokas, koska tarvitsee aikaa palautumiseen ja ajatusten selkeyttämiseen, sekä olennaiseen ja tapahtuvaan keskittymiseen. Kiire aiheutuu tekemistämme valinnoista ja arvomaailmastamme. Se tekee nä-

kyväksi sen, mikä ei toimi. Joudumme pohtimaan, mikä oikeasti on tärkeää, ja mistä ei voi tinkiä. Kiire on jossain mielessä seurausta ahneudesta ihmisyyden kustannuksella. (Kulovesi 2009, 11–14.)

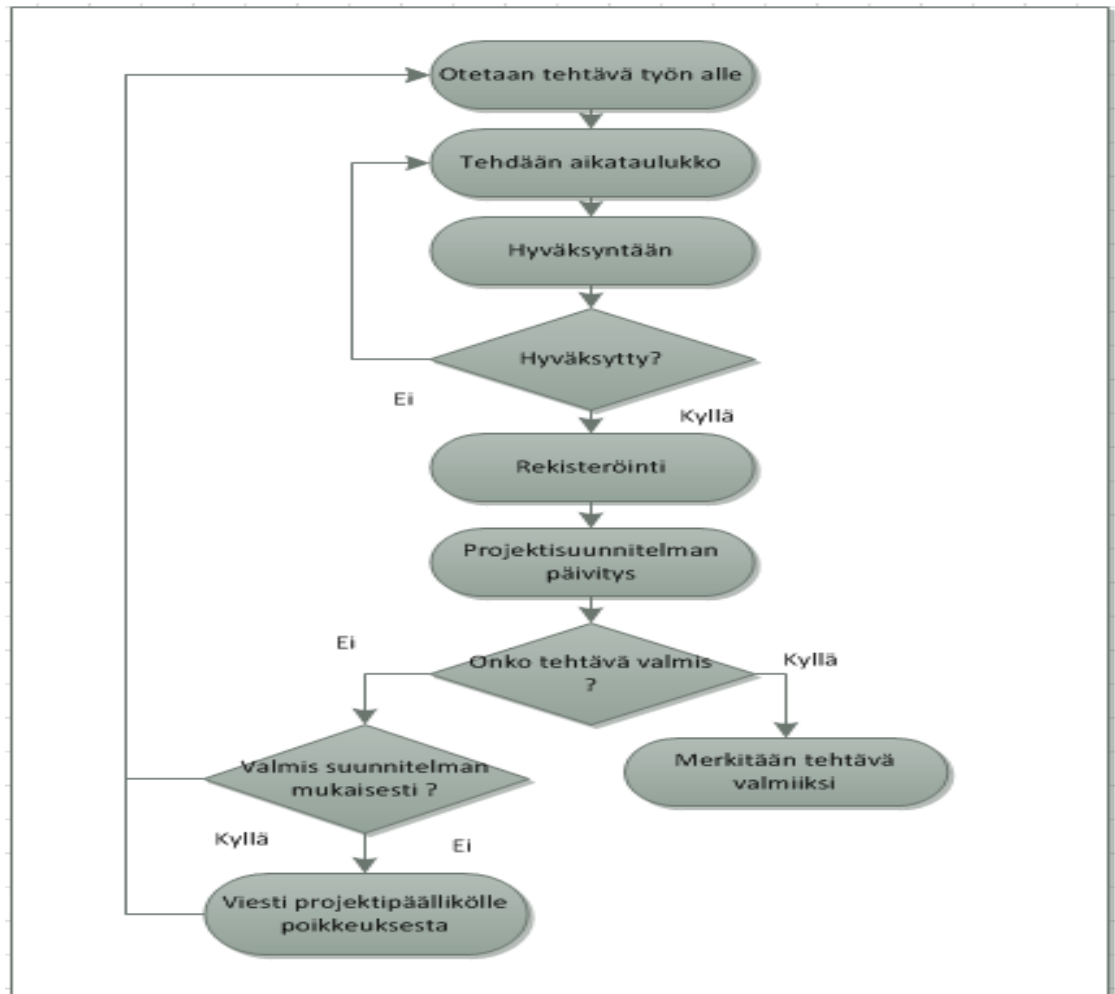


KUVA 15. Priorisointi, Eisenhower periaate (Knoblauch 2004, 28)

Priorisoinnissa voidaan käyttää apuna Eisenhower-periaatetta, jossa sijoitetaan tehtävät kuvan 15 mukaisesti johonkin luokista A-D, kiireellisyyden ja tärkeyden perusteella. Täytyy muistaa, että kiireelliset tehtävät väistävät tärkeitä tehtäviä, sillä kaikki kiireelliset tehtävät eivät ole niin tärkeitä, että niitä täytyisi tehdä kiireellisenä. Näin varmistetaan, että tärkeät tehtävät tulevat tehtyä, eikä vähemmin tärkeisiin kiireellisiin töihin tuhjata turhaan energiaa. (Knoblauch 2004, 31.)

Syitä työyhteisön kiireeseen ovat työmäärän lisääntyminen, muutostahdin nopeutuminen, kasvaneet osaamisvaatimukset, työn ja vapaa-ajan rajat ovat hämärtyneet, työn nopeusvaatimukset ovat kasvaneet (kuten myös odotukset nopeasta reagoinnista), työpäivät on pakattu liian täyteen, asiantuntijatyön rajattomuus, suunnitteluajan puute, ajatusten urautuminen ja vaihtoehtojen kaventuminen, keskittymisrauhan puute, globaali kilpailu ja liian tiukat määräajat, jatkuva saavutettavuus, ihmisten erilaiset rytmit

ja tärkeysjärjestykset, stressin aiheuttama tehottomuus, huono suunnittelu ja organisointi, rajattomat mahdollisuudet sekä ahneuden kulttuuri. (Kulovesi 2009, 17–18.)

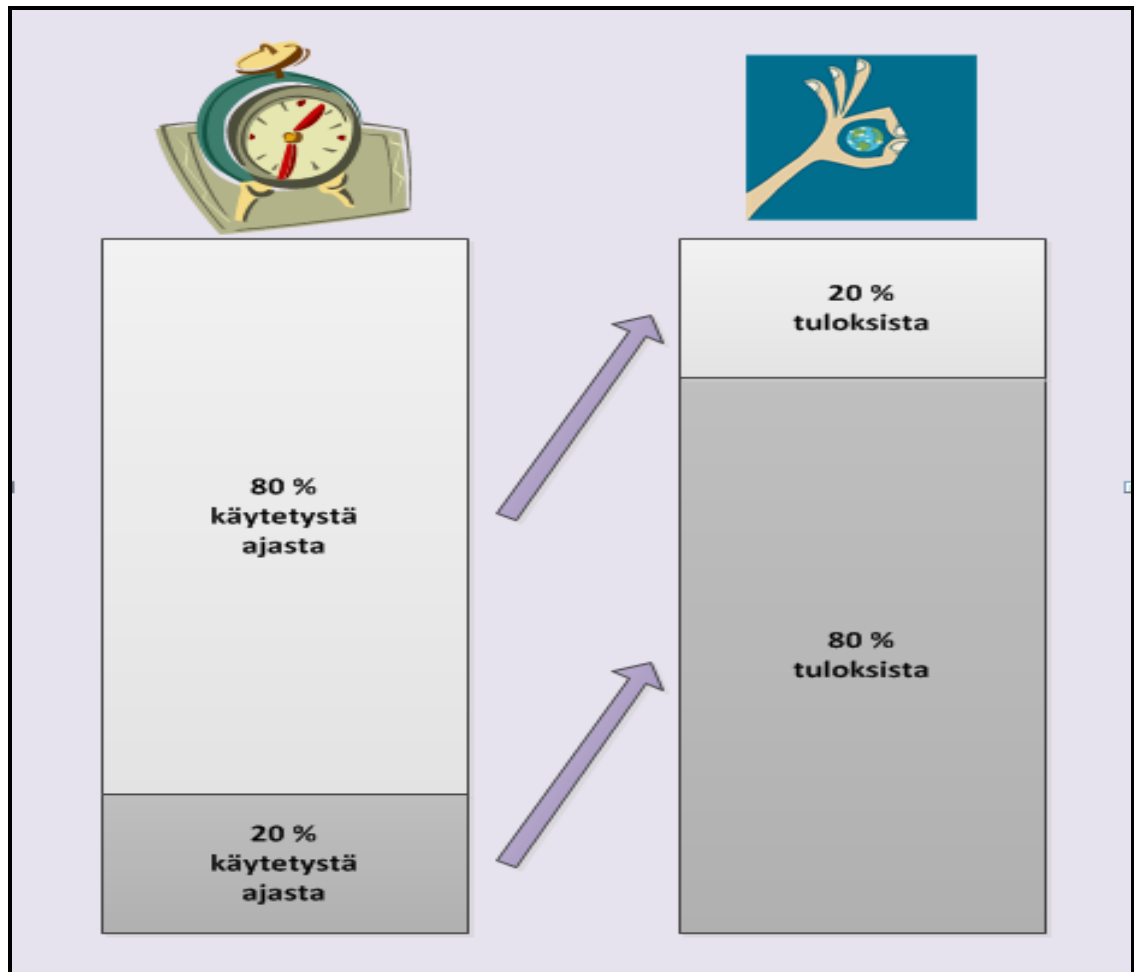


KUVA 16. Ajanhallinta projekteissa (Westland 2006, 136)

Kuvassa 16 on kuvattu Westlandin (2006) esimerkin mukaisesti yksi tapa toimia projektissa, kun tehtävä tai toimeksianto tulee työn alle. Tällä hallinnoidaan tehtävien pysymistä projektisuunnitelman mukaisessa aikataulussa.

Aikatauluilla on tarkoituksensa. Ensimmäinen tarkoitus on sitouttaa projektin jäsenet toimittamaan projektille tiettyjä asioita tiettyyn aikaan. Toinen tarkoitus on saada projektiin osallistuvat näkemään osuutensa suhteessa muihin, ja psykologisesti painostamaan tekemään osuutensa siten, että ne sopivat muiden projektin jäsenten tekemisten kanssa yhteen. Kolmas tarkoitus on antaa työkalu, jolla projektin etenemistä voidaan seurata, sekä kokonaisuutena että pienempinä osina. Mitä suurempi projekti on kyseessä, sitä tärkeämpiä nämä asiat ovat. (Berkun 2006, 28–31.)

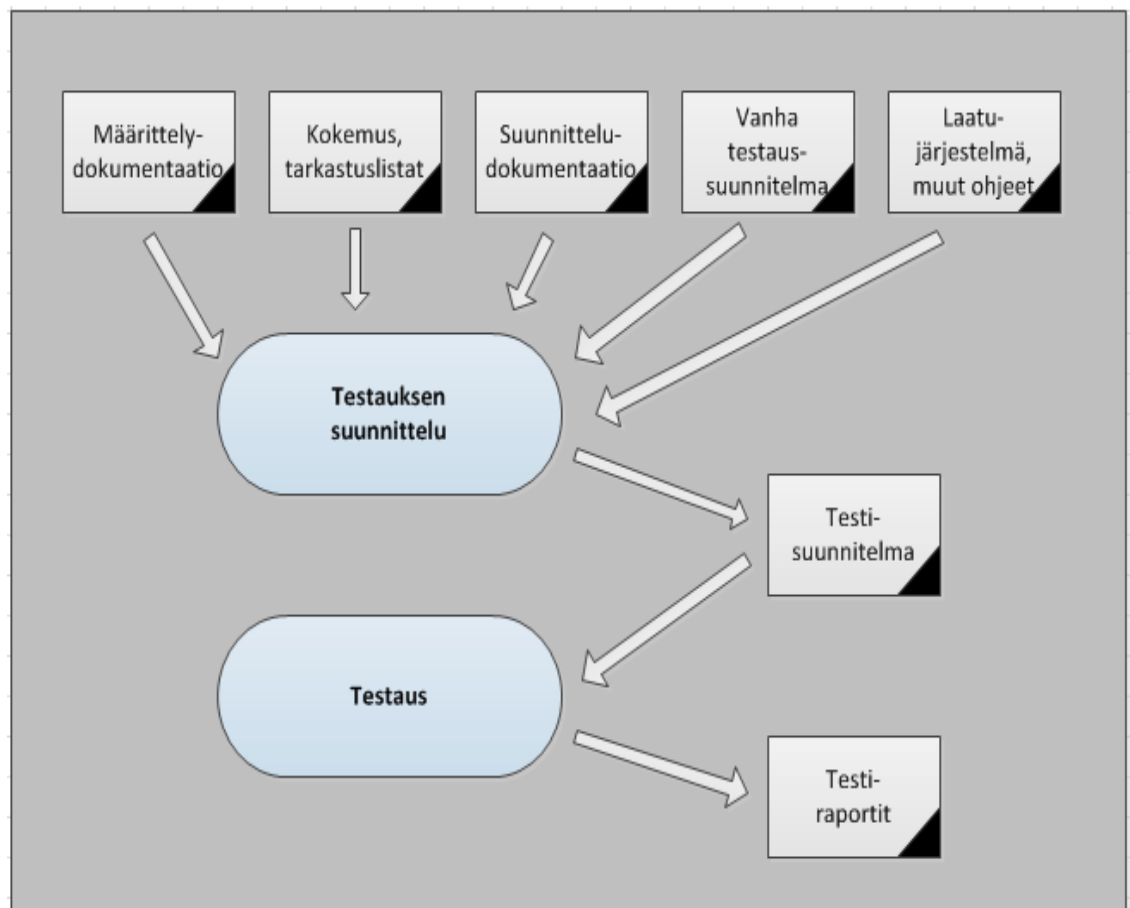
Aikaa voi myös tuhllata. Jotkut ajan tuhlaamisen muodot ovat ilmeisiä, jolloin tehdään jotakin muuta kuin työtä, esimerkiksi nukkuminen, unelmointi, tekstiviestien kirjoittaminen jne. kuuluvat tähän kategoriaan. Siten keskeytykset ovat osa aikaa, joka on tarkoitettu työntekoon, ja se voidaan ajatella ajan tuhlaamisena niin, että heität aikaa pois. Ajan haaskausta on myös se, jos yrität tehdä työtä ilman oikeita tai tarpeellisia välineitä, taikka ilman kaikkea informaatiota, mitä tulisi olla työn tekemiseen. (Levin 2008, 66.)



KUVA 17. Pareto-periaate aikaan sovellettuna (Knoblauch 2004, 23)

Kuvan 17 Pareto-periaatteen mukaan voidaan tehdä johtopäätös, että vaikka monet asiat ovat usein kiireellisiä, ne eivät kuitenkaan kovinkaan usein ole tärkeitä, ja päinvastoin. Kaikkea ei tarvitse tehdä eteenpäin päästäkseen. Tulee priorisoida ja selvittää tärkeimmät tehtävät ja tehdä ainoastaan ne, varsinkin jos tehtäviä on todenna niin paljon, ettei ehdi tekemään kaikkea. Tällöin saa tehtyä tarpeellisimmat ja saa myös suhteellisesti eniten aikaa. (Knoblauch 2004, 22–24.)

Työn suunnittelun ja organisoinnin pitäisi olla luonteva osa työntekoa. Niille jää kuitenkin liian vähän aikaa. Tietenkin töillä pitää olla aikataulunsa, mutta on kysymys siitä, onko suunnittelu tehty hyvin, kuka aikataulun on päättänyt, saako sitä kyseenalaistaa ja onko se realistinen, ja miten paljon siitä maksamme. Kysymysten esittäminen on osa työn suunnittelua. Tarvitaan aikaa ja taitoa nostaa ajankohtaiset kysymykset esille, jolloin varmistetaan että kaikki menee hyvin. (Kulovesi 2009, 63–64.)



KUVA 18. Testauksen suunnitteluun vaikuttavat tekijät (Haikala 2011, 217)

Testauksen suunnittelu on tärkeää. Siihen vaikuttaa paljon tekijöitä (katso kuva 18). Varsinaiseen testaukseen liittyy varsinaisen testauksen suorituksen lisäksi testitapausten tekeminen, tulosten raportointi ja tarvittaessa myös virheiden selvittäminen ja korjaaminen. Näihin prosesseihin tarvitaan noin puolet käytettävissä olevista resursseista, joten on syytä kiinnittää tähän osa-alueeseen hyvin paljon huomiota ja suunnittelu tulee tehdä huolella. (Haikala 2011, 205.)

Suunnittelu säästää aikaa. Kun tulee tilaisuus ottaa vastaan tärkeä tehtävä, moni pyrkii aloittaa etenemisen ilman, että ymmärtää, mitä tehtävä sisältää. Pitäisi ymmärtää, että

varaamalla osan ajasta suunnitteluun, säästää loppujen lopuksi paljon aikaa. Sanotaan, että hyvät tulokset tulevat suunnittelematta ainoastaan hyvällä onnella, ei hyvän johtamisen tuloksena. Jotkut johtajat ajattelevat, että suunnitteluun käytetty aika voidaan käyttää tuottavammin itse tekemiseen. Todellisuudessa suunnitteluun käytetty aika tulee toteutuksessa kolmin tai nelinkertaisesti takaisin. Joillakin on myös väärä käsitys siitä, että heillä ei ole aikaa suunnitella. He eivät katso tarpeeksi asiassa eteenpäin ja saattavat kärsiä ”tunnelinäkö-syndroomasta”. Myös menneisyyden kokemukset voivat saada luulemaan onnistuneen tapauksen pohjalta, että jatkossakin kaikki menee samalla tavalla, eikä siis suunnitella tulevaisuuden tehtäviäkään. Sanonta ”Jollet tiedä minne olet menossa, kaikki tiet vievät sinut sinne” pitää paikkansa, ja tämä pätee myös suunnittelemattomiin tehtäviinkin. (Cheema 2009, 97–102.)

Järjestäytyminen tekee työn ja elämisen helpommaksi. Se on taito, jonka kuka tahansa pystyy oppimaan. Prosessi on kaksivaiheinen: 1. Järjestäydy, 2. Pysy järjestäytyneenä. Ensimmäinen työ on papereiden luokittelu ja järjestäminen. Toinen asia on pitää ne järjestyksessä. Tämä koskee muitakin dokumentteja. Järjestyksen tulee olla sellainen, että se tukee työsi tekemistä, mutta on kuitenkin mahdollisimman yksinkertainen. (Pollar 1998, 5.)

Ajanhallinnan esteet täytyy ymmärtää ja niitä on vältettävä. Täytyy keskittyä siihen, mikä on todella tärkeää, eli pitää miettiä, mitkä asiat ovat oikeasti kiireellisiä, ja mitkä ainoastaan tärkeitä. Tulee myös ymmärtää, että kaikkea ei pysty tekemään itse. Pitäisi pyrkiä asettamaan suurempia tavoitteita ja yrittää nauttia matkasta niihin. Pitkän tähtäimen tavoitteiden lisäksi on hyödyllistä tehdä viikkoaikataulu, jonka avulla voi suunnitella ja asettaa viikoittaiset ja päivittäiset tavoitteet. Näin tulee käytettyä enemmän aikaa pääasioihin. Kaiken kaikkiaan, organisoï, ja käytä ajanhallinnan tekniikoita, mutta valitse kuitenkin molemmista vain itsellesi soveltuvat tekniikat. (Harvard Business School Press 2005, 129–137.)

Ajankäytön tehostamisessa tavoitellaan enemmän tuloksia nopeammin, mutta jopa vähemmällä kiireellä. On hyvä, että nähdään kokonaisuus, kuunnellaan ihmisiä, tiedetään priorisointijärjestys ja tehdään työt motivoituneena suunnitelmallisesti ja järjestelmallisesti. Tehottomuutta ja ongelmia aiheuttavat hosuminen, kielteisyys, selittely, kuuntelematta jättäminen, myöhässä tai viime tipassa tekeminen ja delegoimatta jättäminen. (Jääskeläinen 2005, 25–26.)

Hukka-ajat käytetään lisäarvoa tuottamattomaan tekemiseen. Tätä aiheuttaa mm. kahteen kertaan tekeminen, väärinymmärrykset, virheet ja unohdukset, odotuksiin nähden liian hyvän tekeminen, tarpeettomat keskeytykset, sairastumiset ja väsymys, poissaolot, turha jaarittelu ja jahkaileminen, turhan tekeminen, ja myöhästymiset ja odottamiset. (Jääskeläinen 2005, 35.)

Keskeytykset tuhoavat hyvää ajankäyttöä, koska aiheutuu ajanhukkaa, kun uusi asia vaatii vanhan keskeyttämistä. Uuteen asiaan täytyy syventyä ja sitten taas palata vanhaan, syventyä siihen uudelleen ja muistella, mitä oli tehty ja mitä vielä tekemättä. Tämä saattaa pahimmillaan aiheuttaa myös unohduksia, väsymystä, ja ainakin ärsyyntymistä. Tehokas työnteko ei salli keskeytyksiä. (Jääskeläinen 2005, 47.)

Kahdeksan avainasiaa keskeytysten hallintaan:

1. Rajaa aika, sanomalla esim. että ”minulla on 5 minuuttia aikaa, riittääkö asiaasi vai varataanko paremmin aikaa myöhemmin?”
2. Anna ymmärtää etukäteen kiireesi, koska työsi määräaika lähestyy.
3. Jos satunnainen kävijä tulee käymään ja istuu alas, istu työpöytäsi reunalle odottamaan, niin hän ei viihdy kauan.
4. Järjestä tapaaminen toisin henkilön toimistoon jos se on lähellä, näin voit itse määritellä koska lähdet.
5. Vältä yleistä keskustelua kun olet kiireinen, se tuplaa keskeytysten määrän.
6. Pyri siihen, että keskeyttäjä menee suoraan asiaan, ei ole väärin keskeyttää keskeyttäjää.
7. Ole häikäilemätön ajan kanssa, mutta armollinen ihmisille. Anna heille huomiosi täysin ja kuuntele hyvin. Ole ystävällinen. Jos voit välttää, niin älä anna heidän lähteä tyhjin käsin.
8. Pidä kello näkyvillä, kun vierailija tulee äläkä epäröi vilkuilla sitä välillä. Voit esimerkiksi kertoa tulevasta tapaamisestasi, pieni valkoinen valhe on parempi kuin turha keskeytys.

(Adair 2003, 36.)

4.2 Työnohjaus

Toimiva suorituksenohjauskäytäntö helpottaa toteutuksen tilannetta. Nopeus uuden työntekijän saamisessa mukaan päivittäisten tehtävien suorittamiseen vahvistaa sitou-

tumista työhön, työtovereihin, sidosryhmiin ja työnantajaan. Työntekijän kykyyn työskennellä liittyy osaamisen ja ammattitaidon lisäksi henkilökohtaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset ominaisuudet. Ei siis ole aina järkevää käyttää muodollisen pätevyyden omaavia työntekijöitä, vaikka sen perusteella joillakin toimialoilla työntekijöitä arvioidaankin. Siihen liittyy muutakin. Pelkkä teoreettinen tieto on vasta ensimmäinen porras hyvään työntekoon, mutta se ei siis yksinään riitä, eikä myöskään mitenkään takaa käytännön osaamista taikka ns. maalaisjärkeä. (Moisalo 2011, 163–167.)

Määrittely on tärkeä väline varmistamaan, että oikeat asiat tulevat tehdyksi. Niillä voidaan kuvata tehokkaasti ja täsmällisesti rakennettava toiminnallisuus. Määrittelyn pohjalta eri henkilöt voivat todeta, että kaikki tarkoittavat samaa asiaa ja voidaan välttyä väärinkäsityksiltä, eli informaatio kulkee monelle samalla dokumentilla. Hyvä määrittely yksinkertaistaa asioita, ei monimutkaista niitä. Määrittelyn on hyvä sisältää olennaiset asiat, mutta ei toteutukseen liittyviä yksityiskohtia. Kieliasun tulisi olla yleisesti ymmärrettävää. Mahdolliset kaaviot voivat olla karkealla tasolla piirrettyjä, riittää että asian ydin tulee ilmi ilman monimutkaisia elementtihässäköitä. Jos joitakin asioita halutaan kuvata hyvin yksityiskohtaisella tasolla, niistä voi tehdä omat dokumenttinsa ja pitää päädokumentti selkeänä. Huonosti tehdyt määritykset turhauttavat, ovat harhaanjohtavia ja osaltaan lisäävät aikatauluongelmia niiden kanssa tekemisissä olevilla. (Berkun 2006, 170–181.)

Työn osat, oli sitten kyseessä projekti- tai ylläpitotyö, jaetaan sopiviin kokonaisuuksiin ja niiden työmäärät arvioidaan ennen toteutusta. Arvioiden tekeminen on monesti hankalaa ja lopputulos riippuu siitä, kuinka kauan arvioon saa käyttää aikaa ja miten huolellisesti se tehdään. Myös se, kuinka tarkasti tiedetään mitä halutaan, ja millä tasolla määrittelydokumentit ovat, vaikuttaa merkittävästi arvioinnin oikeellisuuteen. On tärkeää, että arvion tekijä ymmärtää mitä halutaan tehdä ja taas toisaalta, omaa riittävän ammattitaidon sen tekemiseen. Jos arviot menevät pieleen, eikä niiden toteutumista seurata, lisää tämä kiirettä toteutuksessa, kun tavoiteltu valmistumispäivämäärä lähestyy. (Berkun 2006, 41–50.)

Keskittymisen merkitys työssä on tärkeää. Ihmisen lyhytkestoinen muisti on rajallinen, siinä ei kannata yrittää säilöä liikaa asioita kerrallaan, vaan pitää ainoastaan ajankohtaisiin toimiin liittyvät dokumentit hyvin esillä ja saatavilla, että voi keskittyä te-

kemiseen. Asiat tulevat paremmin tehdyiksi ja nopeammin valmiiksi, kun ne tehdään vuorotellen, tai peräkkäin, eikä yritetä tehdä montaa asiaa samanaikaisesti. Keskittymistä auttaa sekin, että pyritään tekemään raportti tekemisestään. Jatkuva puhelimen käyttö ja kollegoiden keskeytykset ovat turmiollisia keskittymiselle. Asioiden luettelointi ja tehtävälista helpottavat ja selkeyttävät tehtävien suorittamista ja niihin keskittymistä. (Anttonen 2003, 131–135.)

Toiminnan kehittämisen alkaessa täytyy varmistaa, että toimia todella lähdetään toteuttamaan, vastuunjako on tehty, tiedetään mitä tehdään ensiksi ja sitoudutaan tekemiseen. Näin asiat johtavat prosessin tapaisesti käytännön muutoksiin. (Kauranen 2011, 89.)

Nykyään vaaditaan jatkuvaa muutoksen hyväksyntää. Muutosprosessin läpivienti hyvin edellyttää asianomaisilta vahvaa uskoa siihen, että tehtävistä selvittää sekä itsenäisesti, että tiimissä. Ollakseen joustavia muutosten tulee saada aikaan virikkeitä tuottavia kokemuksia. Muutoksen ei tule olla itsetarkoitus, eikä välttämätön päämäärä, vaan sen tulee kehittää työtä ja yhteisön toimintaa. (Paasivaara 2009, 62–63.)

Toimintaa kehittävät muutokset ja niiden suunnitteleminen aiheuttavat monesti erilaisia tunteita ja henkistä kuormaa. Yleensä suuntaus on positiivinen, vaikkakin monesti skeptisyys aiheuttaa myös negatiivisia ajatuksia. Toiminnan kehittämisen tarkoitus on kuitenkin pääasiassa lisätä resursseja ja parantaa suoritustasoa, näkemyksistä huolimatta. (Paasivaara 2009, 63.)

Muutosta ei pidä tehdä pelkästään sen takia, että jotakin halutaan muuttaa. Tämän vuoksi kaikkea muutosta on hyvä pohdiskella avoimesti ja rakentavasti. Muutosvastarinta ei aina ole paha asia, jos vastustus pystytään järkevästi perustelemaan. (Paasivaara 2009, 64.)

Työnohjaus on teoria-alue, jota on tärkeää avata työssä esitettyjen ratkaisujen kannalta. Tämän pohjustaa määrittelydokumentteihin esitettäviä parannuksia, jotka ovat merkittävässä roolissa sovelluskehityksessä, ja kehitysprosessin läpi viemisessä.

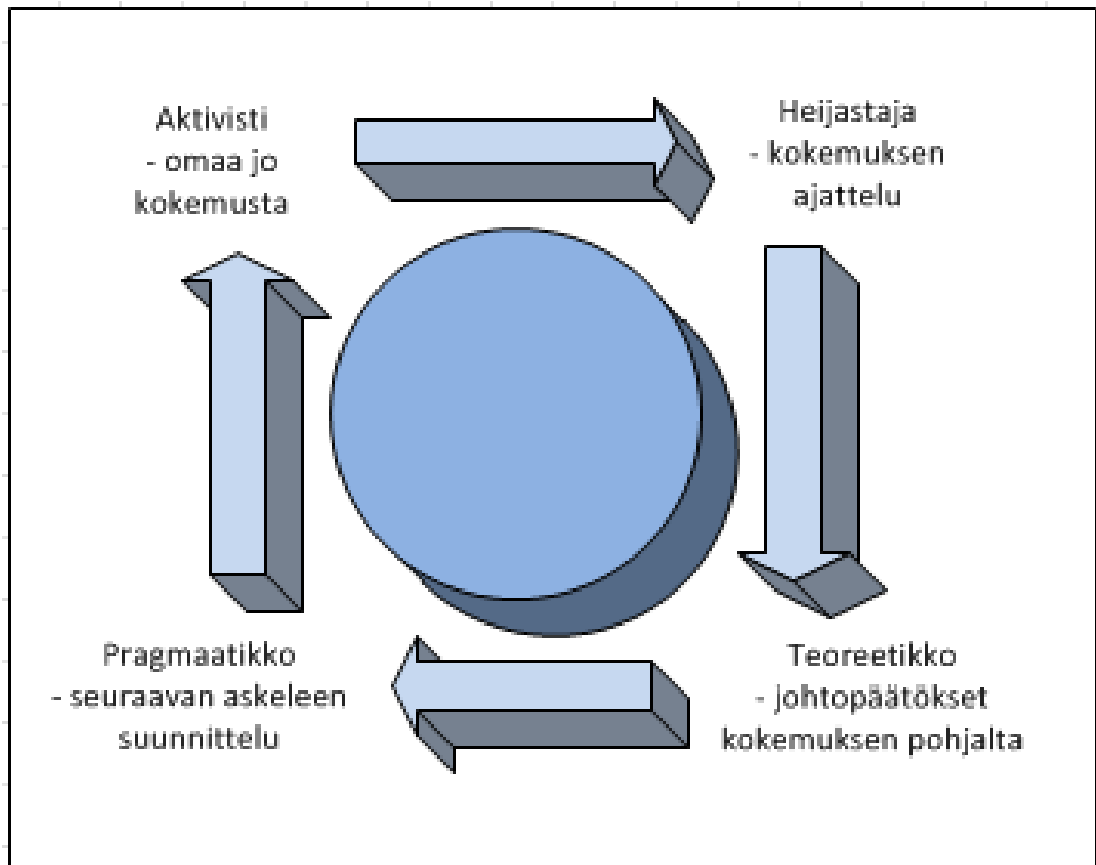
4.3 Henkilökohtainen osaaminen

Tietoja ja taitoja on päivitettävä jatkuvasti ja sille on varattava aikaa. Kaiken kaikkiaan tämä jatkuu koko eliniän. Oppimisen tulee vastata yrityksen tarpeita ja samalla sen on oltava sellaisella alueella, jota ihminen itse haluaa kehittää. Oleellisimmat asiat ovat ne, että ihminen kokee osaavansa sen mitä työ vaatii, saa koulutusta sille osa-alueelle, jolle kokee kaipaavansa sitä ja toisaalta pystyy itse vaikuttamaan oman osaamisensa suuntaamista. (Kulovesi 2009, 97–98.)

Jotkut ihmiset puhuvat jatkuvasti, että heillä on paljon töitä, tekemistä ja kiire. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että he saavat paljon aikaiseksi, tai ainakaan niin paljon kuin heidän puheistaan voisi ymmärtää. Jatkuvaan kiireeseen voi olla syynä se, että henkilöt eivät kykene organisoimaan tehtäviään taikka heiltä puuttuu muita tärkeitä projektityötaitoja. (Paasivaara 2009, 83.)

Työntekijän työssä ja työorganisaatiossa tarvitsemia valmiuksia kutsutaan myös työelämäkvalifikaatioiksi. Ne voivat olla työssä ja koulutuksessa kehittyneitä valmiuksia, taikka henkilökohtaisia ominaisuuksia. Ammattitaidon yhteydessä puhutaan yleisistä, ammattikohtaisista ja tehtäväkohtaisista kvalifikaatioista. Yleisiä valmiuksia ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset kyvyt, paineensieto- ja sopeutumiskyvyt. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot tarkoittavat lähinnä substanssiosaamista. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät suoraan tehtävän kuvaan. (Viitala 2007, 179.)

Jos joku oppimisen osa-alue on selvästi vahvempi kuin toiset, oppimisprosessi ei ole täydellinen. Kun henkilö on selvillä omista kyvyistensä ja tietää missä heikkoutensa ovat, voi hän valita oppimismetodinsa, joka sopii hänelle, taikka ainakin sitä, mikä on hänelle lähinnä sopivaa. Tällöin hän pystyy myös paremmin ymmärtämään muiden ihmisten oppimismieltymyksiä. Oppimisen ympyrä kuvassa 19 esittelee oppimisen eri vaiheita ja tasoja. (Adair 2003, 95.)



KUVA 19. Oppimisen ympyrä (Adair 2003, 95)

Osaamiskartoituksilla selvitetään, mitä osaamista yrityksestä löytyy ja myös mitä osaamista puuttuu, taikka mitä tarvitsee kehittää ja mihin suuntaan. Usein henkilö on itse mukana lähinnä oman osaamisensa arvioinnissa ja käsittelee näitä esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Tarpeiden kokoaminen esimerkiksi tiimi- tai yksikkötasolle mahdollistaa laajempien kehittämistarpeiden suunnittelun. Tällä saatu suurin hyöty saadaan kehittämisen jäsentymisenä ja kehittyminen saadaan myös suunnattua oikein. (Viitala 2007, 181–182.)

Osaamisen kehittäminen tehdään suunnitelmallisesti. Asioita on välttämätöntä priorisoida ja kehittämiselle täytyy varata aikaa ja varoja. Yrityksen mahdollisuuksia osaamisen lisäämiseen ja varmistamiseen ovat arvokkaan jo olemassa olevan osaamisen sitouttaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen ja siihen investoiminen, osaamisen ostaminen ja rekrytoiminen, osaamisen lainaaminen eli alihankinta, sekä vanhentuneen osaamisen siirtäminen pois yrityksestä, taikka sen päivittäminen. Kehittämissuunnitelmasta tulisi käydä ilmi, missä asioissa halutaan kehittyä, tavoitetaso osaamisessa, toimenpiteet ja resurssit jotka niihin osallistuvat ja paljonko tähän saa käyttää

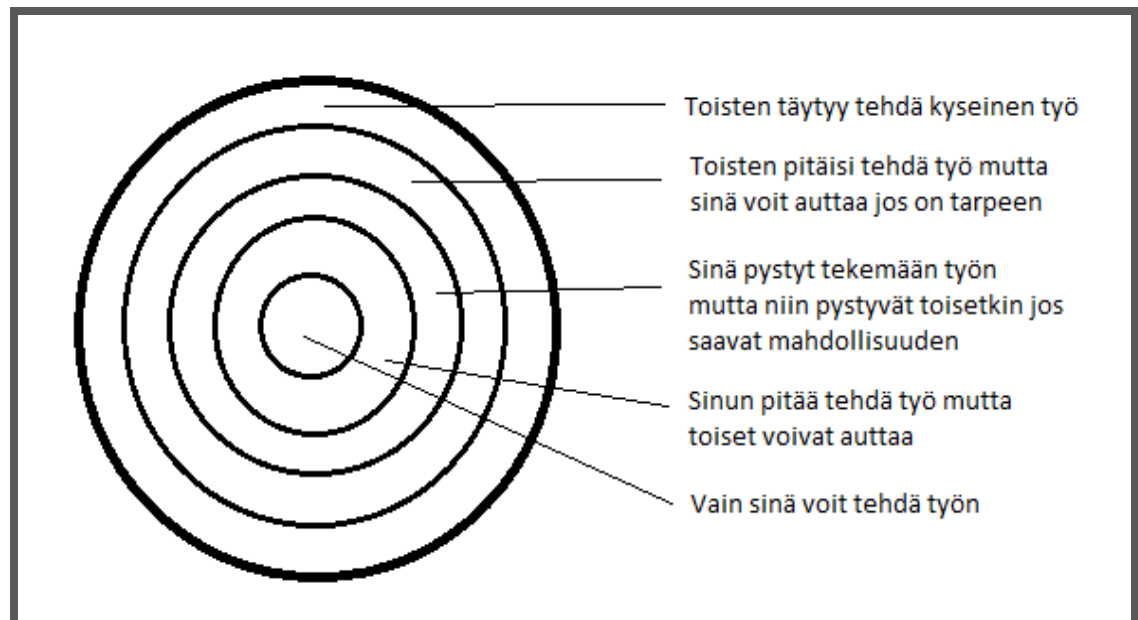
rahaa. Henkilökohtaisen tason kehittämissuunnitelmat syntyvät käytännössä kehityskeskusteluissa. (Viitala 2007, 184–186.)

4.4 Töiden uudelleenohjauksen taito

Tässä luvussa puhutaan töiden uudelleen ohjaamisesta tekijältä toiselle eli delegoinnista. Delegointi on tärkeää, varsinkin silloin, kun kuormitus on epätasaista ja sitä pyritään tiimin sisällä tasaamaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työn vastaanotto-prosessissa on tapahtunut virhe taikka virheitä ja tehtävät on jo alussa ohjattu väärin. On myös mahdollista, että työt ovat kulkeutuneet tekijöille varsinaisen prosessin ohi, tavalla taikka toisella. Delegoinnin tekeminen nimenomaan ajoissa ei ole ollut välttämättä itsestäänselvyys aina, ja tämän vuoksi tämä teoriaosuus on mukana työssä. Delegointi on erittäin välttämätöntä myös silloin, kun pyritään vahvistamaan vähemmän kokeneiden resurssien osaamista tulevaisuuden varalle.

Delegoinnista saadaan monia etuja, jos tämä ymmärretään, ja tätä käytetään oikein. Delegoija voi hoitaa muita tehtäviä tehokkaammin. Jos joku yrittää tehdä kaikki itse, työn laatu kärsii. Jos oikea henkilö ei saa oikeanlaista tehtävää, mistä tahansa syystä, vaan kuormitetaan lisää kokeneempia resursseja, saadaan tälläkin laatua huonontavia vaikutuksia. Erilaisten vaativien tehtävien tekeminen on osa työntekijöiden kasvua ja kehitystä, ja lisää heidän kykyään suoriutua suurempaa vastuuta vaativista tehtävistä. Tämä lisää heidän luottamustaan omiin kykyihinsä ja heistä tulee käytettävämpiä resursseja organisaatiolle. Delegointi helpottuu sitä mukaa, kun ns. juniorikonsulttien osaaminen nousee ylemmälle tasolle. Myös konsulttien motivoinnista on huolehdittava. Delegointi on selvästi helpompi ottaa vastaan työntekijän toimesta, joka on hyvin motivoitunut, ja taas toisaalta hänelle on myös helpompaa ja luottavaisempaa delegoida tehtäviä. Informaation ja tietämyksen jakaminen toisten kesken on tärkeää, jotta siltäkin osin mahdollistetaan tehokas delegointi tarvittaessa. Delegointiin liittyvät velvollisuudet on liitettävä tulosodotuksiin, jotta henkilö jolle tehtävä delegoidaan, tietää mitä tulee tehdä päästäkseen odotukset täyttävään lopputulokseen, varsinkin jos kyseessä on vähemmän kokemusta omaava työntekijä. Ennen delegoimista on varmistettava, että henkilöllä, jolle tehtävä delegoidaan, on tarvittavat oikeudet ja tunnukset työn suorittamiseen, ennen tehtävän aloittamista. (Cheema 2009, 71–88.)

Delegoinnin kohdealueista kertoo tarkemmin kuva 20 eli se voi auttaa sinua päättämään mitä asioita sinun tulisi delegoida eniten. Eli mitä ulommalta kaarelta mainitussa diagrammissa tehtävä löytyy, sitä potentiaalisempi se on delegoitavaksi. (Maddux 1990, 21–27.)



KUVA 20. Delegoinnin kohteet (Maddux 1990, 21)

Delegoinnin neljä sääntöä:

1. Ole kärsivällinen. Henkilö joka ottaa työn vastaan, tarvitsee aikaa oppia.
2. Luovuta työ vähän kerrallaan. Älä odota vastaanottajan ottavan täyttä vastuuta heti huomenna.
3. Pyri delegoimaan ajoissa, vältä pommin pudotusta vastaanottajan syliin.
4. Kun on mahdollista, luovuta koko työ eikä osia siitä. Tämä vähentää väärinkäsityksiä ja virheitä.

(Alexander 2008, 72.)

Vaikeus delegoida voi olla henkilöllä, joka yliarvioi omat kykynsä ajattelemalla suoriutuvansa tehtävästä paremmin kuin toiset. Voi myös olla, että ei haluta luopua tehtävästä vaikka sitä ei ehtisikään tekemään, tai ei anneta tehtävää toiselle, koska hänen pitäisi pystyä tekemään asia samoilla toleransseilla tekemisen ja erehtymisen suhteen, mihin itse olettaa pystyvänsä. Delegoidun tehtävän vastaanottajalla voi olla epävarmuutta tai epäluottamusta omiin kykyihinsä ja pyritään pelaamaan varman päälle, ja sillä perusteella jätetään delegointi virheellisesti tekemättä. Delegoinnissa, ja muussa-

kin yhteistyössä, tarvitaan avointa kommunikaatiota työntekijöiden kesken. Toimivasta palautejärjestelmästä ei tässäkään yhteydessä olisi ollenkaan haittaa. (Cheema 2009, 71–88.)

5 UUDET PROSESSIT

Tässä luvussa kartoitetaan kehityskohteet, kuvataan vaatimuksia kartoituksen perusteella, jotka uusien prosessien ja niiden liittyvän tiedon tulisi täyttää tiimin toiminnan kehittämiseksi esitetyillä tavoilla, sekä kuvataan myös käyttöönotettuja päivityksiä prosesseissa. Lisäksi kuvataan prosessin aktiviteetteja tukevien sovellusratkaisujen ominaisuuksia.

5.1 Kehityskohteiden kartoittaminen

Kehityskohteiden kartoittaminen tehtiin haastattelemalla vapaamuotoisesti kaikki tiimissä työskentelevät henkilöt, ja tässä kuvataan kirjattuja ilmi tulleita puutteita ja parannuskohteita tiimini päivittäisessä työskentelyssä, sekä myös joitakin toiveita joiden täyttyminen tekisi päivittäisestä työstä mielekkäämpää.

Työtehtäviin liittyvät epäkohdat

1. Työkuormaa on epätasaisesti, ja turhan usein voidaan puhua ylikuormituksestakin, lisäresursseja tarvitaan selkeästi.
2. Käytössämme ei ole järjestelmää tai muuta apuvälinettä, josta saisi tietoa ja raportin resurssiemme kuormituksesta, ja sellaista raporttia joka olisi tarvittaessa kaikkien halukkaiden nähtävillä joko tiimimme, taikka jopa yksikkömme sisällä.
3. Tiedossa olevista, tulevista tehtävistä ja projekteista, ei ole tarpeeksi tietoa, joka sisältäisi tiedossa olevat yksityiskohdat jonka perusteella tiimin jäsenet voisivat ilmaista halukkuutensa kiinnostuksensa kohteena oleviin uusiin haasteisiin.
4. Työtehtävään liittyvät yksityiskohdat (mm. valmistumispäivä) ei ole aina tarpeeksi selkeästi tiedossa.
5. Kasvotusten tapahtuvaa vapaamuotoista läpikäyntiä erilaisista ratkaisuista eri työtehtäviin liittyen on liian vähän, koska tällainen toiminta laajentaa tietoa olemassa olevista ratkaisuista ja vähentää ”pyörän keksimistä uudelleen”.
6. Tikettien ja muutospyyntöjen ohjaus tehdään ensisijaisesti alkuperäiselle tekijälle aina kun mahdollista.

7. Teemme säännöllisesti manuaalista Excel-taulukkojen käsittelyä liittyen resurssi-asioihin.

Dokumentit ja määrittely

1. Teknisiä konsultteja tulisi ottaa mahdollisuuksien mukaan osalliseksi määrittelemään ja keskustelemaan ratkaisutavoista (jopa asiakkaalle asti), jotta voitaisiin paremmin esittää jo alku vaiheessa järkeviä mahdollisuuksien rajoissa olevia ratkaisuja.
2. Dokumentit alihankkijoiden tekemistä ratkaisuksista eivät ole riittävällä tasolla ja tämä ilmenee mm. siinä, että heidän tekemää lähdekoodia on hankala löytää.
3. Sovelluskonsulttien tekemien määrittelydokumenttien taso vaihtelee suuresti, ja huonosta tai epätarkasta tasosta johtuvien ns. ”turhien” iterointikierrosten takia aiheutuu lisää kiirettä muutenkin hektiseen aikaan.

Muut huomiot ja kehitystarpeet

1. Tarvitaan selkeät dokumentit siitä, mihin alihankkijoita ylipäänsä käytetään ja mahdollisuus päästä opettelemaan alihankkijoiden käytön yhteydessä itsekin uutta osa-aluetta.
2. Ulkoistuksesta ja kaukohankinnasta tiimin jäsenillä on hieman skeptisiäkin näkemyksiä: nähdään mahdollisena että projektipäälliköt saattavat karttaa ulkomaalaisten resurssien käyttöä, ja epäillä myös ulkomaisten resurssien käytön lisäävän töitä, niiden vähentymisen sijaan.
3. Yleisesti ottaen mahdolliseen ulkomaisten resurssien käyttöön suhtaudutaan hyväksyvän myönteisesti.
4. Myös testaaminen koetaan isommissa kiireisissä projekteissa pullon kaulaksi siinä mielessä, että testaaminen jää usein resurssien puutteessa viime tippaan, ja mahdollisesti löytyvät korjattavat tai muutettavat asiat lisäävät kiirettä, koska toteutuksen takaraja ajallisesti on jo lähellä.

Itse koen asiat niin, että työkuorman epätasainen jakautuminen ajoittain, ja taas välillä suhteellisen kevytkin kuormitus, kuuluvat kehitystyötä tekevän henkilön normaaliin toimenkuvaan, eikä siitä helposti taikka järkevästi pääse eroon. Lieventää sitä voidaan prosesseja järjeistämällä, sekä pyrkimällä estämään sellaisen kuormituksen, joka ei ole välttämätöntä. Lisäämällä resursseja voidaan tasata kuormia niiden ollessa suu-

rimmillaan, mutta tällöin täytyy myös varautua suurempiin tyhjäkäynnin kustannuksiin hiljaisemman ajan koittaessa.

Turhasta käsin tehtävästä ylimääräisestä säätämisestä pitäisi päästä eroon, käyttäen oikeita ja toimivia sovelluksia, ja jos mieleistä sovellusta ei löydy, sellainen täytyy vaikka tehdä itse, mutta kaiken laisista Excel-taulukkojen virittelyssä en näe olevan järkeä pidemmällä aikavälillä, niiden manuaalista työtä vaativan päivitysten takia, sekä vaikealukuisuuden ja hankalan ylläpidettävyyden vuoksi. Väliaikaisratkaisuna ne menettelevät lyhyellä aikavälillä nopean käyttöönoton ja edullisuutensa takia. Järjestelmistä tarvittava tieto jo löytyy, joten integraatioita järjestelmien välille tarvitaan kunnollisten ja käytettävyydeltään riittävien tukisovellusten lisäksi.

Johdon selkeää tukea ja viestintää koko henkilökunnalle tarvitaan kaukohankinnan suhteen jos sillä menetelmällä on tarkoitus tulevaisuudessa tiimiä ja resursseja laajentaa. Viestintä ei myöskään saa olla kertaluontoista vaan jatkuvaa kannustusta ja tiedottamista, koska ihmisten muisti on rajallinen ja tapa palata takaisin entiseen on olemassa. Sen täytyy myös tehdä selväksi, että yhteistyötä odotetaan kaikilta, jos menestystä tässä asiassa lähdetään hakemaan ja odottamaan.

Työtehtävien määrittelyyn liittyvät dokumentit olisi pitänyt yhtenäistää jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa toimintaa. Tämä ei varmastikaan ole ollut yhtä suuri ongelma silloin, kun toiminta on ollut vielä pienemmässä mittakaavassa, mutta nyt alkaa viimeistään aika nostaa kissa pöydälle tämänkin suhteen. Aina ei pitäisi mennä sieltä, missä rima on alin ja kustannukset pienimmät.

5.2 Vaatimukset päivitetuille prosesseille

Tässä listataan ensin kehityskohteita lyhyesti ja oleellisimpia asioita kuvataan vielä yksityiskohtaisemmin myöhemmin.

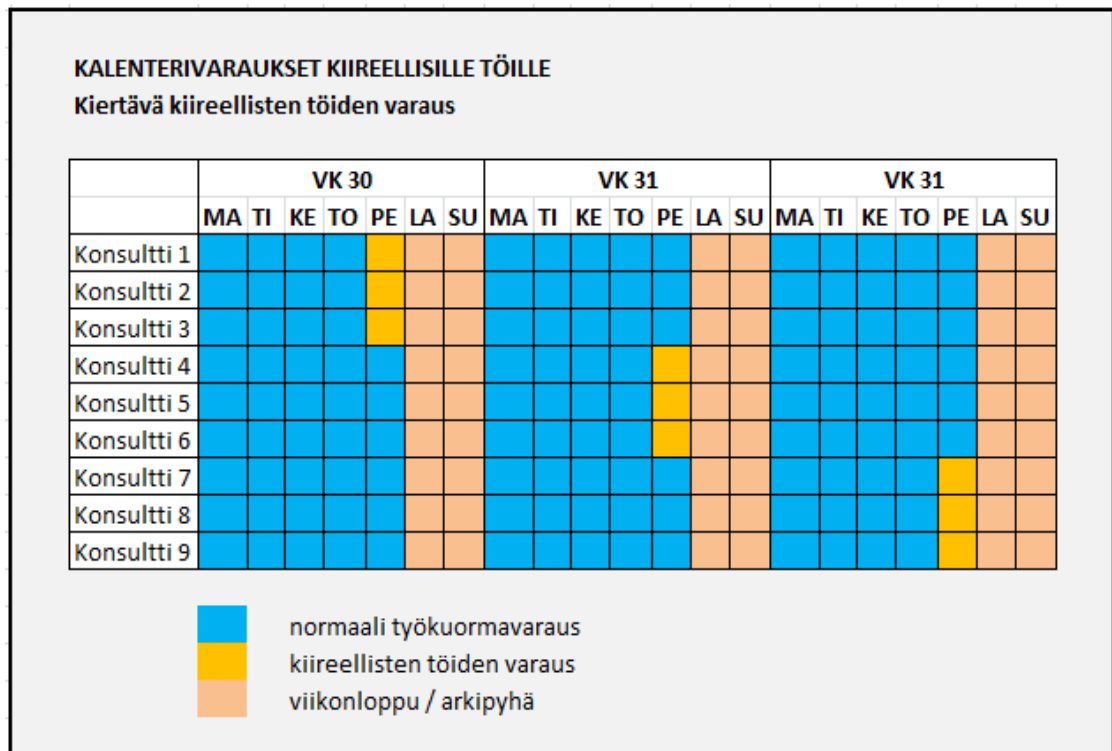
Kehityskohteet lyhyesti

1. Tarvitsemme tiimillemme välineen ja menetelmiä resurssiemme ajankäytön ja kuormituksen hallintaan.
2. Prosesseja ja menetelmiä tulee kehittää ja järkeistää turhan työajan tuhlaamisen, ja keskeytysten välttämiseksi.

3. Lisää työvoimaa pitäisi saada, joko kotimaasta, ja/tai ulkomailta, ja yhtenä vaihtoehtona kaukohankinta. Tämä on tärkeää, jotta voidaan taata tehtävien läpi vienti, jos työkuormaa tulee jatkossakin keskimäärin yhtä paljon kuin lähihistoriassa. Vaihtoehto lisäresursseille on realistiset aikataulutukset resursseja vastaavasti, joka tarkoittaa toteutusten hajauttamista pidemmälle aikavälille.
4. Korkean prioriteetin tehtävien käsittelyyn tarvitaan säännölliset ajanvaraukset, ne täytyy suunnitella, ja näille aktiviteeteille on varattava myös aikaa säännöllisesti.
5. Yksikkötestaus täytyy aikatauluttaa ja määrittää resurssit jo ennen kehitystyön aloittamista.
6. Määrittelydokumenttien tason vaihtelu pitäisi ratkaista. Tarvitaan suunnittelua ja koulutusta määrittelyjen parantamiseen ja yhdenmukaistamiseen. Huono määrittely turhauttaa, ja sen pohjalta tehty kehitystyö on huonoa ajankäyttöä lisääntyneiden iterointikierrosten takia, kiire lisääntyy varsinkin, kun on kyseessä tiukka aikataulu.
7. Osaamisen päivittämistä on tehtävä enemmän (mahdollisuuksien ja budjetin rajoissa). Tämä vaatii koulutuksen suunnittelua.
8. Satunnainen delegoinnin puute vaivaa ajoittain henkilökuntaamme. Ajoissa tehtävään delegointiin on ohjeistettava, viivästynyt delegointi lisää kiirettä, painetta ja virhealttiutta toteutuksessa sekä aiheuttaa mahdollisesti stressiä.

Välineestä tai sovelluksesta, jonka tiimimme tarvitsee hallittuun tehtävien- ja resurssienhallintaan, tulisi minimissään käydä ilmi kokonaistilanne kuormituksen suhteen, henkilötasolla ja vähintään nykyhetkellä sekä lähitulevaisuudessa. Raportti pitäisi tarvittaessa olla mahdollista saada kaikkien näkyville, mutta sitä täytyy pystyä myös keskitetysti ylläpitämään, niin että määrämuotoisuus ja luettavuus säilyvät hyvänä. Optiona tämä väline voisi ilmoittaa annettujen parametrien pohjalta, kuka tai ketkä olisivat osaamiseen ja varaustilanteeseen pohjautuen, potentiaaliset tekijät uudelle työlle taikka projektille. Myös resurssivarausten hallinta varsinaisen kuormituksen hallinnan lisäksi olisi tärkeä ominaisuus.

Turhat työnteon keskeytykset tulisi toki pyrkiä minimoimaan. Meillä on keskitetty tuki koko yksikköön liittyville tiketeille. Kiireellisille tiketeille voisi olla viikoittaisella tms. periodilla vaihtuvat käsittelijät teknisestä tiimistä, jolloin suurempiin toteutustöihin voidaan keskittyä rauhassa.



KUVA 21. Esimerkki kiireellisten töiden ajanvarauksesta kalenterista

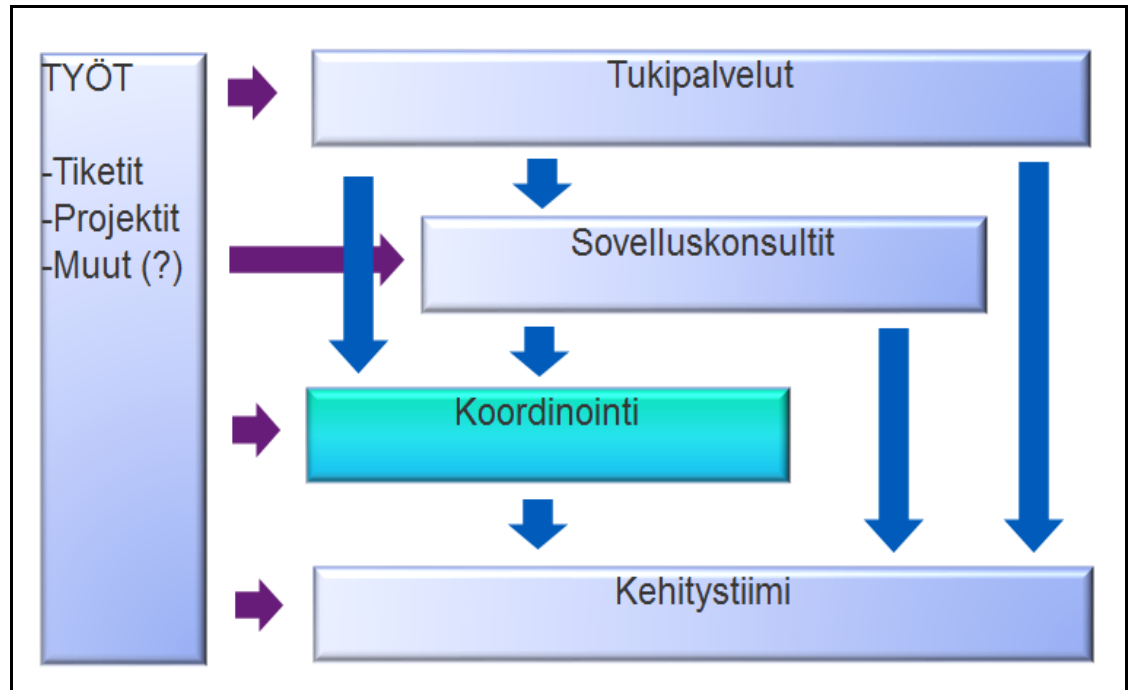
Kuvassa 21 varaukset on piirretty perjantaille, mutta toki kiireelliset asiat käsitellään niiden saapuessa. Aina tulisi olla kalenterissa etukäteen varattua tilaa ”hälytyksille”, jolloin pystytään muita töitä siirtämättä tekemään oikeasti kiireellisiä korjaustöitä. Jollei hälytystöitä tule, niin niille varattu aika käytetään normaaliin työntekoon.

Mikään muu, kuin lisätyövoima, ei auta tai tuo ratkaisua tilanteessa jossa tehtävää työtä on enemmän kuin mihin työtunnit riittävät. Väliaikaista joustamista tehdään työssämme puolin ja toisin, mutta jatkuva ylikuormitus ei ole hyväksi kenellekään. Suomessa rekrytointimahdollisuudet ovat rajalliset varsinkin siksi, koska alamme kokeneen työvoiman saatavuus tai liikkuvuus on heikohkoa. Tästä johtuen kaukohankinta on mahdollinen ratkaisu tähän ongelmaan.

On selvää, että sovelluskonsulttien puolellakin kärsitään ajoittaisesta resurssipulasta. Mutta, se ei saa tarkoittaa sitä, että teknisillä kehittäjillä lisääntyy kiire siksi, että toteutettujen ratkaisujen testaaminen jätetään viime hetkille, ja mahdollisesti löytyvät puutteet täytyy tällöin yrittää korjata minimiajassa, tai tyyliin ”heti”. Tähän voisi miettiä ratkaisua siten, että sovelluskonsultilta varataan kalenteriaikaa oletetun valmistumisen aikaan, testaamista varten, ja jätetään riittävä ”turvaväli” asiakkaan kannalta viimeiseen haluttuun valmistuspäivään nähden.

5.3 Saapuvien tehtävien organisointi

Saapuvien tehtävien käsittelyn malliin lisätään aikaisempaan verrattuna yksi laatikko (katso kuva 22), ”Koordinointi”, joka tarkoittaa sitä, että jos tehtävälle ei suoraan löydy sopivaa tekijää, prosessin uusi toimija selvittää sopivan resurssin selvittämisestä.



KUVA 22. Uusi toimintamalli tehtävien saapumisen kannalta

Toki täytyy katsoa ensin tilannetta kuten ennenkin jos kyse on muutoksesta tai korjauksesta, jolloin selvitetään kuka työn on alun perin tehnyt, ja pyritään ensisijaisesti käyttämään alkuperäistä resurssia, myös tämä sisältyy uuden toimija aktiviteetteihin.

Tällä menetelmällä vältetään turhat henkilöiden kuormittamiset koska tehtävää ei enää pallotella edestakaisin, vaan yksi henkilö koordinoi tiimin työntekijöiden kuormitus-tasoa ja selvittelee keskitetysti sopivaa resurssia tehtävälle. Eli tämä vähentää osin mainittuja ongelmia, joita on kuvattu lähtötilanteen (luku 4) toimintamallissa. Menetelmä vähentää myös turhia työnteon keskeytyksiä, kun todennäköisemmin tehtävä löytää tekijänsä koordinoinnin toimesta tehokkaammin, apuvälineiden avulla. Nämä asiat lyhentävät osaltaan kokonaisprossin kestoa, mutta onnistuminen on hyvin paljon riippuvainen apuvälineistä ja niiden toimivuudesta.

5.4 Kuormituksen hallinta ja ennustaminen

Kuormituksen ennustaminen on tärkeää siksi, että työt voidaan sen perusteella jakaa mahdollisimman tasaisesti, eikä kenelläkään olisi yli- tai alikuormitusta. Lyhytaikaisen ennustamisen lisäksi resursseja varataan etukäteenkin, monesti varmuuden vuoksi, ja mitä kauemmin etukäteen, sitä todennäköisemmin arviot ovat epätarkkoja. Tähän on tärkeää olla välineitä, joilla näitä asioita pystytään tarkastelemaan. Nämä toimivat tehtävien koordinoijan välttämättöminä apuvälineinä.

Kuormitustilanteet - vaihe 1

Ensimmäisen vaiheen välineenä suunnittelun tulokseksi tuli kooste kehitystiimin työjonoista, joka viedään taulukkomuodossa intranet-järjestelmämme sisällä toimivaan työtilaamme (*workspace*), omaan kansioonsa, jossa kaikki yksikkömme työntekijät pystyvät tarvittaessa tilanteet kuormituksen osalta tarkistamaan.

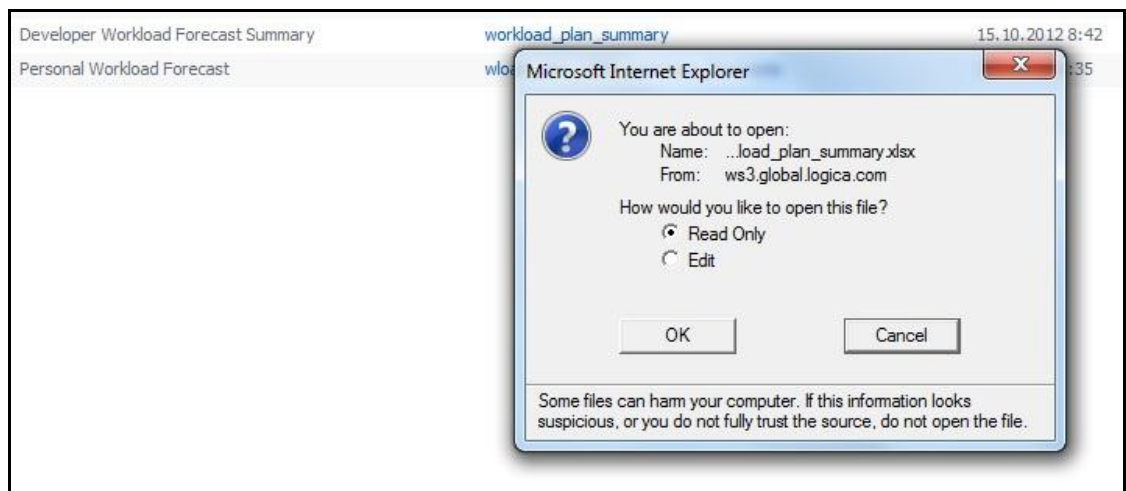
Koosteena toimiva taulukko muodostetaan viikoittaisten, aktiviteettitilanteiden dokumenttien päivitysten jälkeen (malli kuvassa 23), sovittuna ajankohtana siten, että kaikki jotka työtilassa dokumentin avaavat, tietävät täsmälleen koska se on päivitetty ajan tasalle tulevan viikon ennusteiden pohjalta. Päivityksen teki keskitetysti yksi henkilö, jolle viikkoennustetaulukot toimitettiin sähköpostitse.

Tätä ratkaisua puoltaa se, että sovellushankinnoista ei tule lisää kustannuksia, eikä kuvattu toiminnallisuus muuta merkittävästi yksittäisen kehitystiimin jäsenen päivittäistä rutiinia, koska moni meistä on jollakin omalla menetelmällään jo ennestäänkin koordinoanut omia tehtäviään. Käyttöönottoon ei tarvitse juurikaan käyttää aikaa, vaan suurin asia siihen liittyen on lähinnä asioista tiedottamista.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2			Henkilökohtaisen kuormituksen ennuste	vk 06		2012					
3											
4			Nimi: Matti Meikäläinen								
5											
6											
7											
8			Selite	Asiakas	Sov.konsultti / yht.henkilö	Tiketti (jos on)	Sovellus- alue	Työmäärä (yht)	Työmäärä (jäljellä)	Valmistuminen (viim.)	Prioriteetti (1-3)
9			Idoc-liittymän	Asiakas 1	Janne Jokapoika	12345	n/a	5	2	10.2.2012	2
10			HR-liittymän virheselvitys	Asiakas 4	Vesa Viisas	n/a	HR	1	1	7.2.2012	1
11			Laskulomakkeen layout-muutos	Asiakas 2	Aatu Konsultti	MM nnnnn	FI	1	1	10.2.2012	2
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											

KUVA 23. Viikoittainen henkilökohtainen kuormitusennuste

Nyt tähän prosessiin siis liitetään kaikille työntekijöille vain samanmuotoinen pohja, jonka käyttö ohjeistetaan ja jota käytetään aikaisemmin mainitussa tilannepäivityksessä. Tätä listaa voidaan priorisointitiedon avulla käyttää tarvittaessa eri tehtävien keskinäisen priorisoinnin selvittämiseen.



KUVA 24. Dokumentin avaaminen työtilassa

Työtila hallinnoi luotavaa / päivitettävää koostedokumenttia siten että vain yksi kerrallaan pystyy sitä ylläpitämään (kuva 24), eli tämä hoitaa samanaikaisuuden hallinnan riittävällä tasolla. Dokumenttia avatessa kysytään, mitä dokumentilla halutaan tehdä, Näytä (*Read Only*) tai Muokkaa (*Edit*) dokumenttia.

Käytössä oleva dokumenttimme on Excel-pohja (kuva 25), jossa on päiväkohtaiset ruudut kaikille työpäiville. Dokumentista näkee kehitystiimin kuormitusilanteen kaikkien osalta siten että eri aktiviteetit on eritelty eri väreillä. Samasta raportista näemme yhdellä silmäyksellä myös, mitkä resurssit ovat lomalla, koulutuksessa taikka normaalisti käytettävissä.

	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA		
1	Ennuste	Lokakuu																									
2		vk 40					vk 41					vk 42					vk 43					vk 44					
3		1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31	1		
4																											
12	Konsultti 1																										
20	Konsultti 2																										
21	Konsultti 3																										
46	Konsultti 4																										
47	Konsultti 5																										
59	Konsultti 6																										
60	Konsultti 7																										
84	Konsultti 8																										
85	Konsultti 9																										
86																											
87																											
88																											
89																											
90																											
91																											
92																											
93																											
94																											
95																											
96																											
97																											
98																											
99																											
100																											
101																											
102																											

KUVA 25. Tiimin kuormitusraportti (vaihe 1)

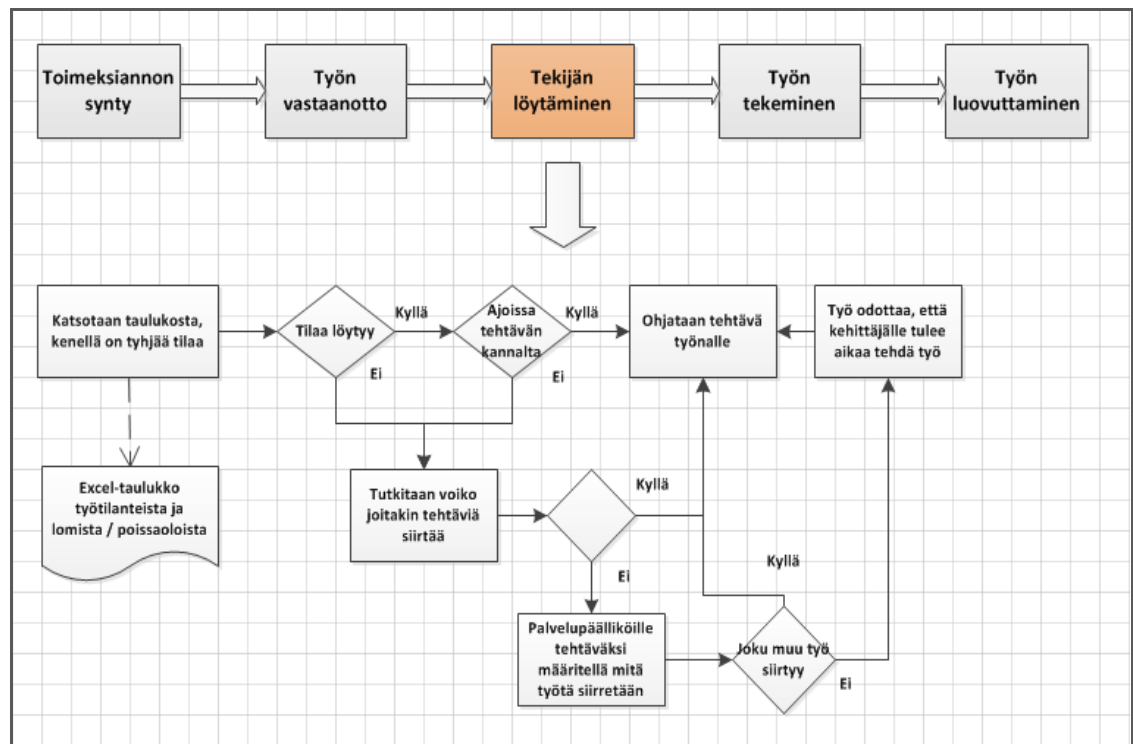
Kiireellisten töiden kiertävän tms. varauksen voisi vielä yhdistää samaan taulukkoon tämän ajanvarauksen tilanteiden kanssa, tuohon koostedokumenttiin työtilassa, niin kaikki ajanhallinnan asiat olisivat nähtävissä samasta paikasta.

Aktiviteetteja ovat korkean prioriteetin työ, normaali kuorma, loma, muu varaus, työmatka, ei kuormaa ja ei käytettävissä. Eri väreillä on kuvattu eri aktiviteetteja siksi, että ne olisi helpompi erottaa toisistaan, koska esimerkiksi vuosilomalla olevalle työntekijälle ei ole mahdollista sijoittaa korkeankaan prioriteetin työtehtävää.

Toki nämä prosessit vaativat käsityötä, jokaiselta tiimin jäseneltä kun ylläpidetään omia työlistoja, mutta näin on hyvä organisoida omia työtehtäviään muutenkin. Pohjana toimivan Excel-dokumentin päivittäminen aika ajoin kalenteria vastaavaksi vaatii manuaalista työtä ja aikaa. Tällä perusteella olisi jollakin aikavälillä järkevää miettiä oikean hallintajärjestelmän hankintaa, joka toisi mukanaan muitakin helpottavia ja avustavia toimintoja, ja voisimme puhua ns. ”automaattisesta tietojenkäsittelystä”.

5.5 Päivitetyt prosessit

Vaikkakin prosessia sopivan tekijän löytämiseen työlle on päivitetty ja tehostettu, ei ole aivan itsestään selvää, että tämä on vielä täysin toimiva prosessi. Uuden tavan mukainen prosessi on avattu osatehtäviin kuvassa 28.



KUVA 28. Päivitetyt prosessin toiminnot tekijän löytämiseksi nykytilanteessa

Käytössä olevalla Excel-taulukolla on melko suuri rooli kokonaisprosessissa. Se on suurehko riski, koska resurssit hoitavat itse työtilassa taulukon päivityksen omalta osaltaan. On täysin mahdollista että syystä tai toisesta, inhimillisten tekijöiden takia taulukko ei ole ajan tasalla eikä siitä tällöin myöskään ole ajateltua hyötyä. Kaiken mennessä hyvin, tämä kyllä lyhentää jonkin verran kokonaisprosessin kestoa.

5.6 Kaukohankinnan toiminnot

Yrityksemme eri Aasian yksiköt tarjoavat kaukohankintapalveluja globaalisti mm. Eurooppaan. Yrityksellämme on kansallisia yksiköitä esimerkiksi Intiassa ja Filippiineillä, joita kaukohankintaan liittyvissä asioissa voi hyödyntää.

Lähdimme liikkeelle kaukohankinnan mainituista toimintamalleista eli strategioista, lähinnä mallin ”*arvohankinta*” mukaisesti. Tiedostamme siis sen, että tiimimme kokonaiskustannukset resurssien suhteen lisääntyvät, kun pyrimme kaukohankintatoiminnallamme kasvattamaan nettopotentiaaliamme suorittaa erilaisia kehitystehtäviä. Tämä siis tarkoittaa, että ”ulkoistamme” tai kaukohankimme palveluita alueelta, joka periaatteessa on tiimini ydinosasta, ja jota ei pitäisi ulkoistaa. Kuitenkin tässä tilanteessa on tarkoitus saada lisää työvoimaa ulkomaan yksiköstä sen sijaan, että ulkoistaisimme koko kehitystoimintamme. Pidämme suomalaisen henkilökuntamme toimesta huolen, että emme tule liian riippuvaisiksi ulkoisista resursseista, eikä se meidän tapauksessamme täysin olisi mahdollistakaan, suomalaisten asiakkaiden takia, jotka haluavat palvelua suomen kielellä.

Kaukohankinta-toiminnan esiselvitykset

Kartoitimme aluksi kaukohankinta-mahdollisuuksia, Filippiinien toimistomme kanssa yhteistyössä. Päädyimme Filippiineihin sijaintina sen vuoksi, että sieltä hankittavat resurssit ovat tietävästi (pohjautuen omamme, ja muiden yksiköidemme aikaisempiin kokemuksiin) oma-aloitteisempia, ja puhuvat keskimäärin parempaa englannin kieltä, kuin esimerkiksi intialaiset kollegansa. Kielitaidon merkitys on erittäin suuri kommunikoinnissa, ja jos pystymme tarjoamaan edes vähän helpompaa kommunikointia, kun muutenkin englannin kieli saattaa olla haaste osalle henkilökunnasta, vähentää tämä edes vähän muutosvastarintaa, jota usein on tämän tyyppisiin kehitysasioihin lähdettäessä. Taustakoulutuksen suhteen Filippiinit on turvallisempi vaihtoehto, kun mietitään asiantuntijoiden koulutuksen tasoa kaukomaissa, esimerkiksi Intiassahan opetuksen taso vaihtelee merkittävästi. Toki kustannushyöty on myös merkittävä asia, sieltä saatavien resurssien suorat kustannukset ovat noin neljäsosan suomalaisiin vastaaviin nähden. Intialaisiin verrattuna tämä kustannushyötysuhde on jo alkanut pienentymään.

Filippiinien yksikössämme on myös käytäntö, että kun he tekevät etätöitä eurooppalaiselle asiakkaalle, he tulevat myöhemmin töihin ja lähtevät myöhemmin töistä, pyr-

kien näin olemaan samaan aikaan töissä, kuin esimerkiksi meidän tapauksessamme suomalaiset kollegansa. Kuvassa 29 on visualisoitu mainitun yksikön globaalia toimintaa.



KUVA 29. Filippiinien yksikköemme globaalia toimintaa

Kaukohankinta – vaihe 1

Varsinaisessa ensimmäisessä vaiheessa kartoitimme, millaisia taitoja kaukohankinnan resurssien tulisi hallita. Päädyimme samoihin perustaitoihin, kuin mitä meidän suomalaisilla resursseillakin on, koska tavoite on aluksi laajentaa olemassa olevan tiimimme kapasiteettia, ei lisätä osaamisalueita.

Kaukohankinta – vaihe 2

Toisessa vaiheessa pyysimme nähtäväksi potentiaalisten henkilöiden englanninkieliset ansioluettelot, perustuen dokumentoituihin vaatimuksiimme. Saamamme dokumentit kävimme läpi minun ja esimieheni toimesta, ja niiden pohjalta valitsimme sopivan määrän (tässä tapauksessa päädyimme neljää) puhelimitse haastateltaviksi, luonnollisesti yksitellen. Kriteerit täyttävien henkilöiden löydyttyä neuvottelimme Filippiinien

paikallisen yksikön kanssa siitä, kuka henkilöistä on soveltuviin toimimaan sikäläisenä tiiminvetäjänämme. Paikallinen tiiminvetäjä ja hänen ammattitaitonsa ovat ehdottomat edellytykset toiminnan onnistumisen kannalta kaukohankintatoiminnassa.

Kaukohankinta – vaihe 3

Kun tiiminvetäjä löytyi ja sopimusasiat saatiin kuntoon, päädyimme käytännön järjestyksen jälkeen pyytämään hänet kahden viikon ajaksi Suomeen, perehtymään toimintatapoihimme täällä, sillä periaatteella, että hän sitten perehdyttää jatkossa tulevat muut tiiminjäsenet paikan päällä Filippiineillä. Tiiminvetäjän rooli on käytännössä ei-hallinnollinen, hän kontrolloi töiden jakoa tiiminsä sisällä ja osallistuu itsekin toteutustyöhön.

Yhteyksien toiminta

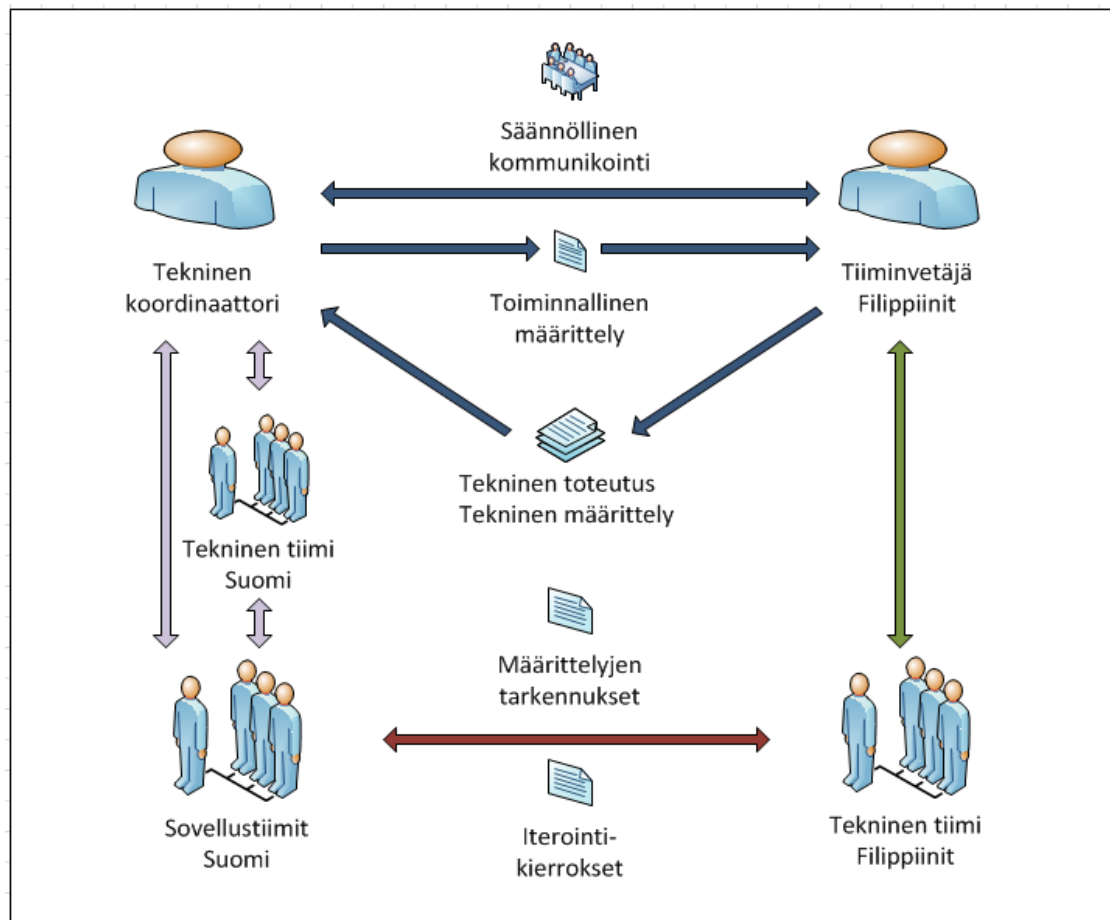
Etäyhteydellä (VPN, Virtual Private Network) tapahtuva työskentely ei enää nykyään ole ongelma. Yhteys muodostetaan muuttuvaa salasanaa generoivan avaimen ja työaseman asiakasohjelman avulla. Linjojen pituus tuntuu etäisyyden kannalta suurelta, mutta siitä huolimatta työskentelyssä ei tapahdu mitään normaalia poikkeavaa eikä yhteys tunnu lainkaan hitaalle normaalikäytössä, oli konttori sitten Mikkelissä taikka Manilassa.

Kaukohankinta-tiimin kasvattaminen

Teimme kaukohankittujen lisäresurssiemme osalta tässä lähtötilanteessa päätöksen, että aloitamme toiminnan yhdellä (edellä mainitulla) resurssilla, ja kun kuormaa on riittävästi, sekä prosessit lähtevät pyörimään rutiinilla, kasvatamme kaukohankintatiimimme kokoa tarpeiden mukaisesti, alustava arvio on kahdesta kolmeen tiiminjäsentä lisää seuraavassa vaiheessa.

Toimeksiannot ja määritykset

Töiden suhteen merkittävää on se, että tavoitteemme on saada toimeksiannot eteenpäin funktionaalisella määrityksellä, ja lopputuloksena saamme myös teknisen määrittelyn tehdystä toteutuksesta. Eri kommunikaatioyhteydet ja aktiviteetit näytetään kuvassa 30. Tämä on merkittävä asia sen suhteen, paljonko meillä menee tehtävien valmisteluun aikaa Suomessa ja taas toisaalta antaa lisävastuuta etätiimillemme, lisäten tehtävien haastavuutta ja siten mielekkyyttäkin.



KUVA 30. Kaukohankinnan toimeksiantoihin liittyvät yhteydet

Eräässä aikaisemmassa projektissamme lähdimme tekemään itse teknisiäkin määrittelyksiä toteutukselle, ja lopputulos oli se, että saimme kyllä ohjelmoinnin tuloksena tarkalleen sitä, mitä olimme määritelleet. Mutta kuitenkin huomasimme, että tarpeeksi tarkalle tasolle saadun teknisen määrittelyn tekeminen vie kustannushyödyn halvemman tason kaukohankintatoiminnasta kokonaan, ellei jopa lisää kustannuksia ainakin joissakin tapauksissa, lisääntyneen dokumentoinnin ajankäytön takia. Tekniseen määrittelyyn kuluva ajassa ohjelmoisi jo itse samalla tarvittavat toiminnot, ilman lisäajankäyttöä. Lisäksi iterointikierrokset lisääntyivät merkittävästi juuri toistuvien tarkennusten takia. Tämän kokemuksen pohjalta päätimme nyt teettää myös tekniset määrittelyt kaukohankintaresursseillamme.

Kommunikointi

Kaukohankinta resurssien suuntaan ensisijainen kommunikointiväline on sähköposti. Sähköpostilla välitetään niin toimeksiannot, määrittelyt kuin niihin liittyvä kirjeenvaihtokin.

Toinen apuvälineemme kommunikointiimme on Office-pakettiin liittyvä MOC (*Microsoft Office Communicator*). Tämä reaaliaikaisen kommunikoinnin väline on osana yrityksemme vakiotyöaseman asennuspakettia, ja on luonnollisesti integroitu Outlookin kalenteriin, näyttäen samat poissaolotiedotteet kuin sähköpostikin. MOC vaatii että kaikki kommunikointiin osallistuvat henkilöt ovat samaan aikaan paikalla ja työaseman ääressä, eli reaaliajassa.

Puhelinta ei juuri kommunikointiin käytetä. Vain poikkeustapauksessa järjestetään puhelinkonferenssi, mutta se tarvitsee siis etukäteen järjestää ja tilata, oletuksena on, että asiat selvitetään muutoin kuin soittamalla. Kaukohankintayksiköissämme ei useastikaan (esim. Filippiineillä) henkilöstöllä ole työnantajan järjestämiä henkilökohtaisia matkapuhelimia, tai edes lankapuhelinta, joten ei ole edes numeroita suoraan tiimin jäsenille, joihin voisi soittaa.

5.7 Kehitysehdotuksia

Tässä luvussa listataan esityksiä toiminnan kehittämiseen, joita ei ainakaan vielä ole tiimissämme käyttöönotettu, mutta joista koen oikein toteutettuna olevan hyötyä tiimileni, ainakin pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna.

Määrittelyjen parantaminen.

Määrittelyjen epätasaista tasoa pitää ainakin parantaa, jollei perusteellisesti, niin ainakin päälinjaukset tulee aina olla kunnossa. Ratkaisuja voisivat olla seuraavat vaihtoehdot:

- Muodostetaan ryhmä, jonka tehtävänä on muodostaa yleisohje määrittelyn tekemisestä. Ryhmään tarvitaan vähintään yksi edustaja eri osaamisalueilta.
- Käytetään hyväksi seuraavan yksikköpäivien tilaisuutta, ja toteutetaan ehdoteltu ryhmätyönä siellä.

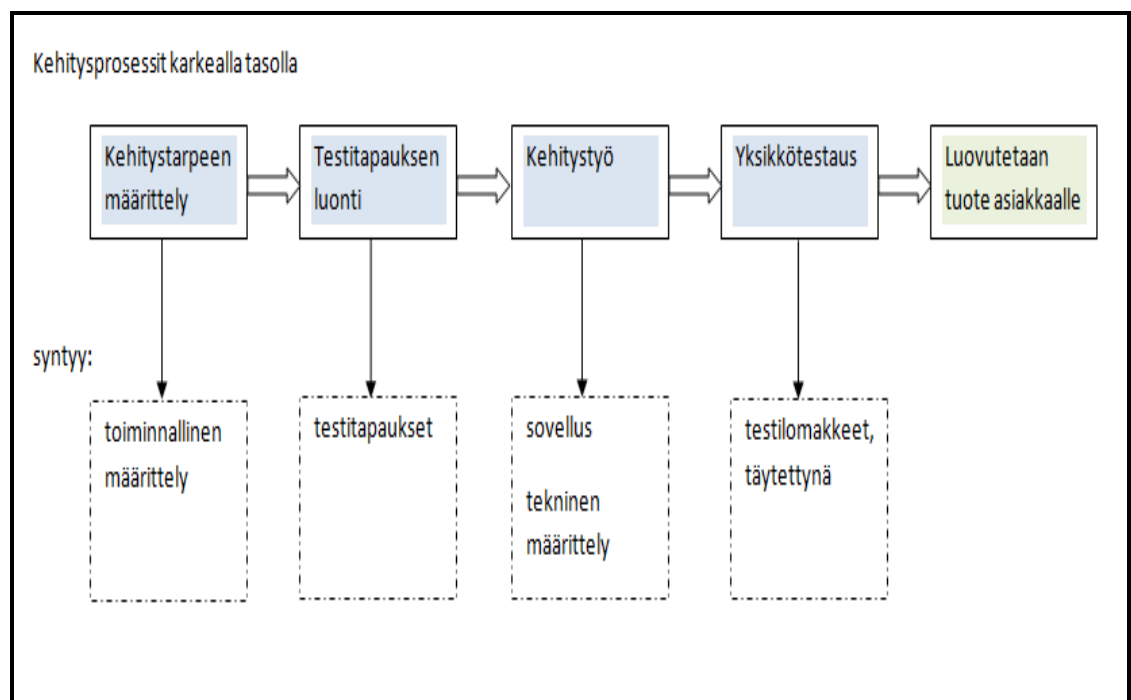
On tarpeen tehdä ainakin karkean tason pohjadokumentti, ei liian yksityiskohtainen, koska se tekee dokumentin liian hankalaksi täyttää. Perustiedot aluksi: kenelle tehdään, mihin ympäristöön, mille työnumerolle / tiketille, työmääräarvio ja koska täytyy olla valmista. Joitakin oleellisia lisäkysymyksiä rasti ruutuun periaatteella ja loppuun tila, jossa määrittelyn yksityiskohdat voi tapauskohtaisesti kuvata. Tämä on alkua, lisää ajatuksia ilmenee varmasti, jos/kun tästä saadaan ryhmätyö aikaiseksi. Ei ole

myöskään poissuljettua tehdä omat pohjansa erilaisille kehitystehtävien päätyypeille, kuten esimerkiksi liittymille, raporteille tai muille vastaaville laajoille kehitysalueille.

Toimeksiantojen vastaanottaminen pitäisi perustua siihen, että asiasta on ensin tehty määrittäminen, mitä tulee tehdä, ja että tehtävä luonteestaan riippuen on mahdollisine työ-
määräarvioineen valmiiksi hyväksytty tehtäväksi. Kirjallinen dokumentointi kaikista tehtävistä pitäisi olla minimivaatimus tekemisen aloittamiselle, ja toimeksiannot joilta määrittely puuttuu, pitäisi jättää käsittelemättä kokonaan kunnes määrittely on tehty (pois lukien kiireelliset ylläpitotyöt).

Testaaminen.

Testaaminen on monesti yhtä kiireinen asia kuin toteutuskin. Voisimme miettiä, auttaisiko, jos testauksen aikataulut ja resurssit varattaisiin jo siinä vaiheessa kun toteutus alkaa ja tiedetään karkealla tasolla, koska testaaminen voisi alkaa.



KUVA 31. Testitapauksien luonti kehitysprosessissa

Myös yksikkötestauksen testimateriaalin voisi tuottaa, joko ennen toteutusta, taikka heti sen alkuvaiheessa, jolloin aineistosta olisi tarvittaessa hyötyä myös toteutuksen esimerkkitapauksena. Koko kehitysprosessia havainnollistetaan kuvassa 31. Testaus-
toiminnassa voisi tutkia myös ammattitestaajien käyttömahdollisuuksia, toki se saat-

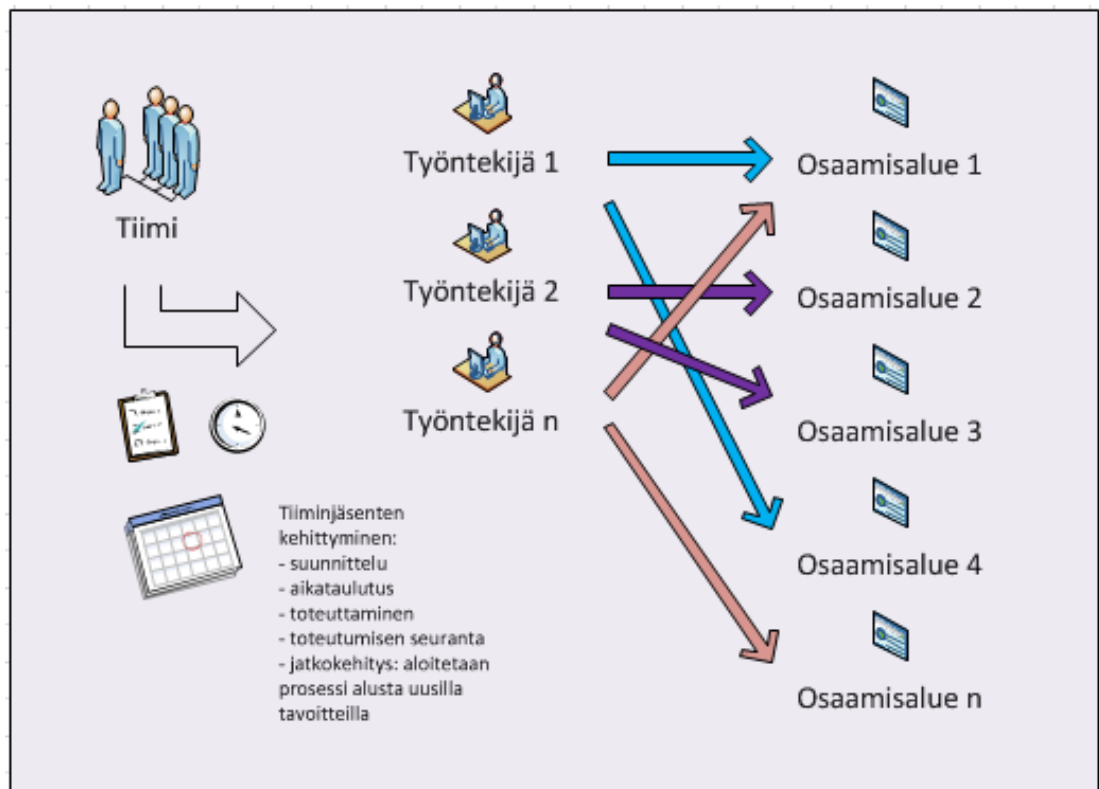
taisi vaatia tarkemmalla tasolla määriteltyjä testitapauksia, kuin mitä oman yksikömme sovelluskonsultit pystyvät hyödyntämään.

Kaukohankintaan liittyvä kommunikointi

Tämän hetkinen kommunikointimme kaukohankintaa liittyen toimii melko vapaamuotoisesti, ja varmasti onkin ihan riittävällä tasolla tällä hetkellä. Kun tiimin koko ja läpi menevien tehtävien määrä tulevaisuudessa kasvaa, täytyy suunnitella ja sopia säännölliset palaverit (esimerkiksi viikoittainen puhelinkonferenssi), missä asioista ja mahdollisista epäkohdista on mahdollisuus keskustella.

Osaamisen kehittäminen.

Esitän henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien suunnittelua ja käyttöönottoa, ainakin kaikille halukkaille, ja määritellään suunnitelmassa suunta, minne kukakin haluaa kohdistaa osaamistaan.



KUVA 32. Jatkuva ammatillinen kehittyminen

Kirjataan suunnitelmaan myös, miten lopputulokseen pyritään ja millä aikataululla. Tämä kuuluisi asiana selkeästi kehityskeskusteluihimme, tai sen oheisprosesseihin. Jokaisella voisi olla vähintään kaksi (ellei useampia) vahvaa ns. erikoisosaamisen alu-

etta (kuvan 32 esimerkin mukaisesti), mahdollisuuksien mukaan huomioiden omat toiveet ja se, että tiimin sisällä tulisi olla useampi saman osa-alueen erikoisosaaja.

Osaamisen kehittäminen vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen ja motivaatioon myönteisellä tavalla. Esitän tästä oppimiseen liittyvästä kokonaiskuvioista yhteistä suunnittelutilaisuutta, jossa kaikki saavat ilmaista näkemyksensä asioihin, ja missä voidaan määritellä tarkemmin tähän liittyviä asioita, ainakin karkeasti ja periaatetasolla.

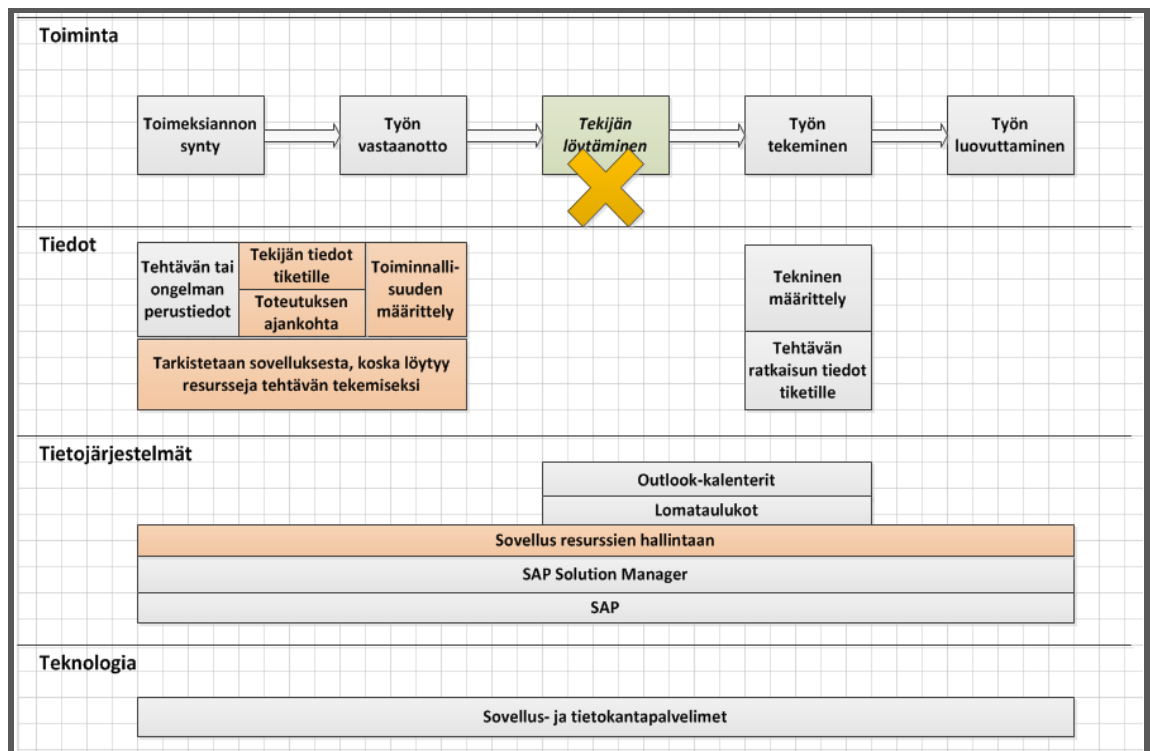
Myös varsinaisten osaamisalueiden ulkopuolella on asioita, mistä työntekijöiden tulisi olla ainakin jollakin tasolla selvillä. Näitä ovat erityisesti kehityksen kohteena olevaan sovellukseen liittyvät uudet ominaisuudet ja tulevaisuuden näkymät. Tällaisista uusista ominaisuuksista ja vastaavista asioista saa lisätietoja kurssien lisäksi mm. järjestelmän valmistajan järjestämällä messuilla. Nämä ovat merkityksellisiä omia ydinosamisalueita valitessa ja toisaalta myös antavat näkemyksiä siitä, mihin suuntaan tiimin osaamista tulisi tulevaisuudessa laajentaa, yksikköemme kilpailukyvyynkin turvaamiseksi.

Resurssien työlistat statuksineen

Resurssien työlistoista statuksineen, niin kaukohankinnan kuin suomalaistenkin suhteen, tarvitaan raportointimahdollisuus. Tähän eivät viikoittain kasattavat työtilanneennusteet varsinaisesti riitä, taikka ovat ainakin epämielikkäitä käyttää.

Hyödyllistä olisi löytää tai kehittää kaikki resurssit kattava työkalu, jolla nähtäisiin ainakin lähes reaaliaikaiset tilanteet siitä, mitkä tehtävät ovat tällä hetkellä kenelläkin työn alla ja mitä on työjonossa tulossa seuraavana jne. eli toteutuneet työjonossa olevat tehtävät statuksineen.

Tämä toiminnallisuus voisi olla myös samassa sovelluksessa työajan hallinnan ja resurssivarausten kanssa (esimerkkinä kuvan 33 taulukko). Parhaiten raportti toimisi, jos se voisi olla sovellus, mistä näkee yksittäiset tehtävät, ja voisi porautua resurssivarauksiin nähdäkseen, mistä nekin koostuvat.



KUVA 34. Tavoitetilan kuvaus

Tavoitetila voisi olla sen kaltainen, kuin mitä kuvassa 34 on esitetty. Perusedellytyksenä olisivat riittävät ominaisuudet ja toiminnot sisältävä sovellus tukemaan prosessia. Tällöin ei tarvitsisi enää olla edes erillistä prosessia tekijä löytämiselle, vaan tekemiseen liittyvät tiedot olisivat tiedossa jo siinä vaiheessa kun toimeksiantoa luodaan, tai ainakin viimeistään työtä vastaanottaessa. Kuvassa ovat punertavalla muuttuneet taikka uudet objektit, ja ruksi poistuneen osaprosessin päällä.

Tässä tavoitetilanteessa voisi jo heti kokonaisprosessin alkuvaiheessa todeta, jos aluksi suunniteltu aikataulu ei ole mahdollinen, ja katsoa järjestelmästä koska toteutus on mahdollista. Myös asiakas on yleensä tyytyväinen, kun heille voidaan esittää kunnon lista informaatiota, koska mitään tapahtuu, vaikka se ei olisikaan heidän alussa esittämän toiveen mukaista. Kaikki tehtävään tapahtuva valmistelu ja määrittelyt voidaan tällaisessa tilanteessa hyvän suunnittelun tuloksena tehdä etukäteen. Kokonaisuutena tällainen kokonaisprosessi olisi ensiksikin huomattavasti tehokkaampi ja lyhyempi, kuin mitä lähtötilanteen prosessi on, ja toiseksi tällaiset ennakoitavat tilanteet tekevät kaikki osapuolet tyytyväisemmiksi lähtötilanteeseen nähden.

5.9 Sovellus resurssienhallintaan

Tässä esitellään yksi mahdollinen sovellus resurssienhallintaan, jonka kaltainen työkalu on jollain aikavälillä tarpeen hankkia käyttöömme. Tarvitsemme sellaisen, joka täyttäisi vaatimuksemme, ja jolla voisimme yhdistää useamman karkean tason välineet (Excel-taulukot) yhteen kehittyneeseen työkaluun. Tämä vähentää lisäksi manuaalista työtä, ja sen myötä ajankäyttöä näihin aktiviteetteihin liittyviin prosesseihin selkeästi.

Tässä kuvataan pilvipalveluna tarjottavan, resurssien hallintaan suunnitellun sovelluksen ominaisuuksia ja keskitytään niihin osiin jotka vakiona, taikka optiona saatavista ominaisuuksista, olisivat hyödyllisiä nimenomaan meidän tarpeittemme kannalta. Aluksi kerrotaan hiukan siitä, mikä on pilvipalvelu yleisesti ottaen. Pilvipalveluna toimiva sovellus on valittu ratkaisuksi, koska se sisältää hyvin laajalti tarvitsemamme ominaisuudet, ja lisäksi sen kustannustehokkuuden ja nopean käyttöönoton takia.

Pilvipalvelu

Yleisesti puhutaan pilvipalvelusta silloin, kun sovellus, sovellusalusta ja infrastruktuuri hankitaan palveluina, eli tällöin ei tarvita omaa palvelinta, sovelluksen asennusta ja päivityksiä eikä palvelimeen ja sovellukseen liittyvää teknistä tukea, vaan kaikki tarvittava tulee palveluna Internetissä. Tähän liittyy vielä hyöty, että kyseinen palvelu on käytettävissä mistä vain, missä on internet-yhteys saatavilla.

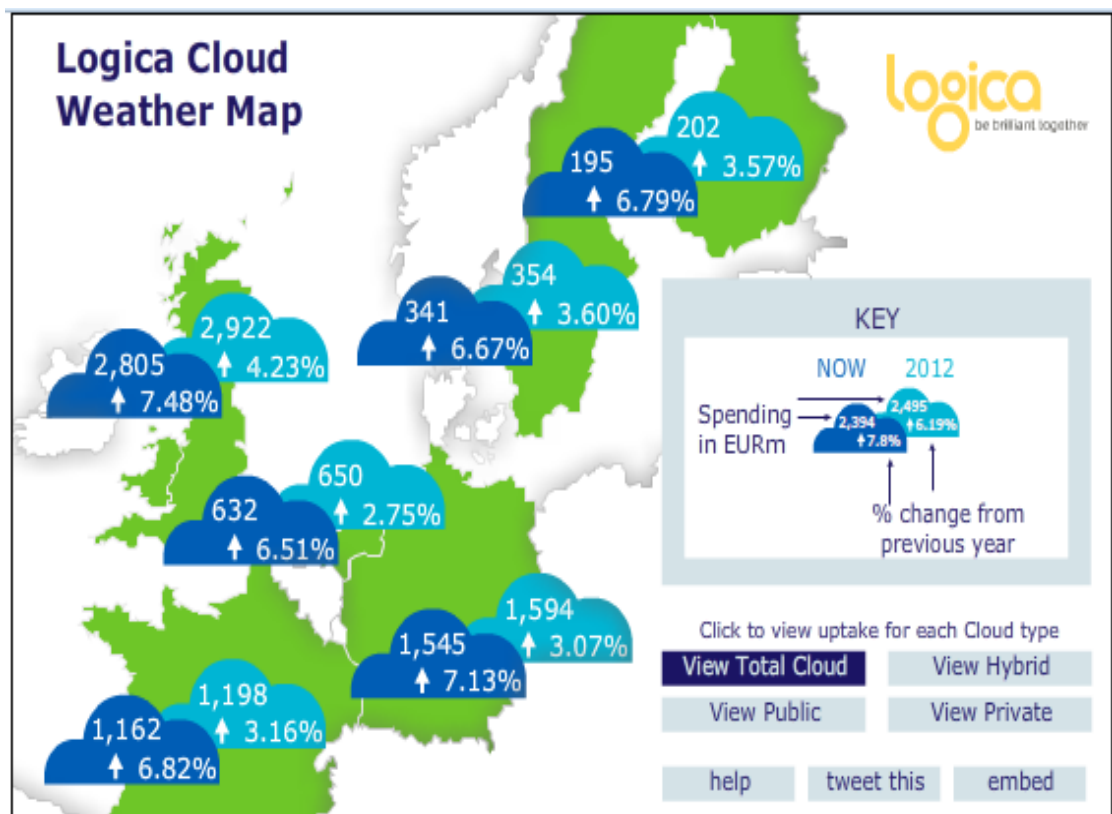
Pilvipalvelu konsepti on kehittynyt tähän mennessä hyvin. Pilvipalvelun kolme päätyyppiä ovat:

1. *Software-as-a-service* (Saas), jossa palvelun tuottaja toimittaa ja ylläpitää palvelua, ilman asiakkaan tarvetta sijoittaa sovellusta omaan tietokeskukseensa.
2. *Platform-as-a-service* (PaaS), on kehitysympäristö, jossa asiakas voi luoda ja kehittää sovelluksia palvelun tuottajan ympäristössä, ilman tarvetta yhtiön oman kehitysympäristön pystyttämiseen.
3. *Infrastructure-as-a-service* (IaaS), tarkoittaa sitä, että yritys voi vuokrata tietokeskuksen, eli käytännössä tämä tarkoittaa palvelimien ja palvelinsalin ulkoistamista.

(Hugos 2010, 44.)

Pilvipalvelujen yleistyminen

Logica tarjoaa itsekin erilaisia palveluja pilvipalvelujen konseptilla. Logica tarjoaa mielenkiintoisen, vuorovaikutteisen käyttöönottokartan pilvipalveluista osoitteessa <http://www.logica.de/flash/common/weathermap/en-euro/> (katso kuva 35), joka näyttää tilanteen ja ennusteen pilvipalvelujen käytöstä eri maissa Euroopassa. Tämän perusteella voidaan nähdä pilvipalvelujen yleistyneen niin, että voidaan olettaa suurella todennäköisyydellä, että myös pahimmista ongelmista on päästy eroon. Myös tietoturva-asioissa on menty tarpeeksi eteenpäin, jotta pilvipalvelussa työskenteleminen voidaan tehdä turvallisesti. Pilvipalveluiden käyttö on myös merkittävästi kasvamassa, eikä enää nykyisten nopeitten yhteyksien aikana koeta riskinä sitä, että toiminnot ovat oman yrityksen lähiverkon ulkopuolella.



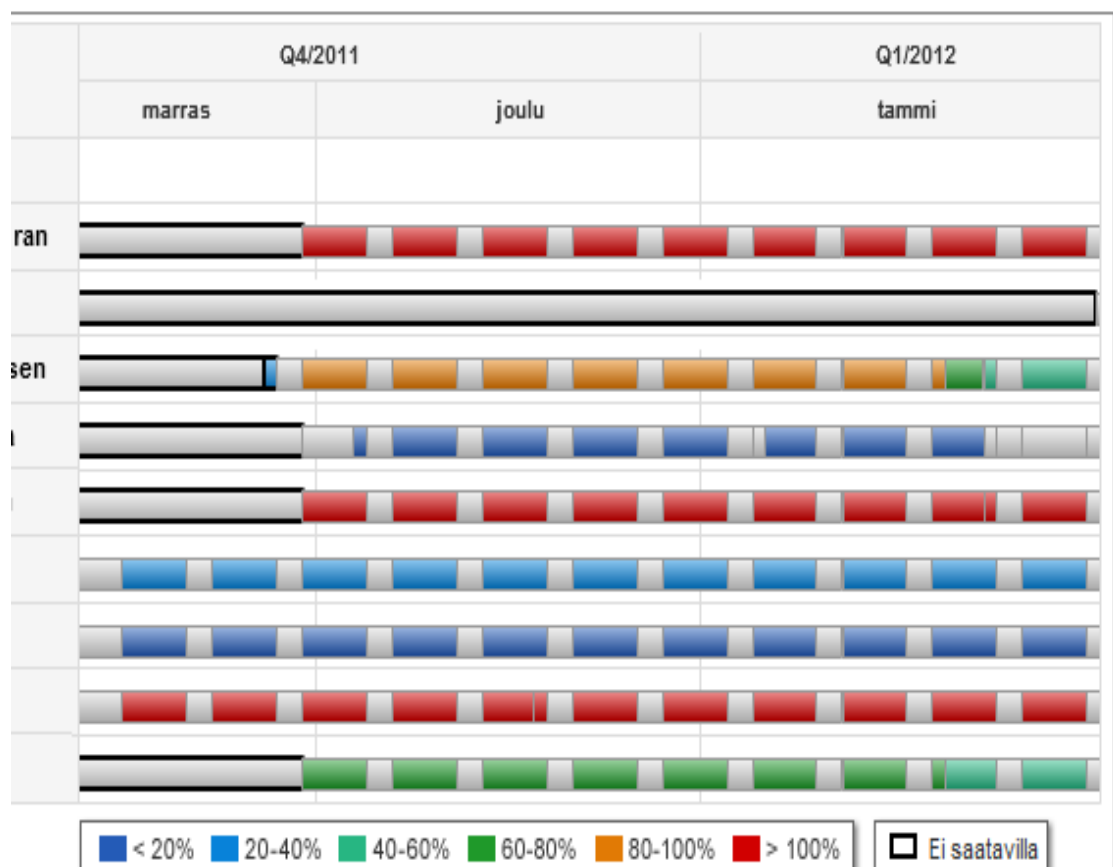
KUVA 35. Logican pilvipalvelukartta

Severa-sovellus

Resurssienhallintasovellus, joka täyttäisi yksikkömme tarpeet, on Visma-konsernin tarjoama *SaaS* tyyppinen pilvipalvelusovellus, nimeltään *Severa* (mainittu sovellus on esitelty laajemmin internetsivulla <http://severa.visma.com/>). Sovelluksen saa halutesaan ilmaiseen koekäyttöön toimittajan kotisivujen kautta 30 päivän ajaksi.

Sovelluksen merkittävämpiä ominaisuuksia ovat pitkien projektien resursointi, lyhyiden toimeksiantojen resursointi, resursointi henkilötasolla, käyttöasteet tiimeittäin, kapasiteetin hallinta roolien ja osaamisen mukaan, aikataulutus ja tiimikalenterit resursointinäkymin.

Kuormituksen seuranta antaa informaatiota, kun halutaan tietää, löytyykö tehtävään vapaata resurssia, tai koska sopiva resurssi olisi vapaana. Siitä löytyy myös toiminnot jolla pystytään tutkimaan työntekijöiden kuormitustasoja ja toteamaan jos joku on jatkuvasti ylikuormitettuna (esimerkki kuvassa 36).



KUVA 36. Severan resurssienkuormitusnäky


Sovelluksessa pystyy myös tarvittaessa porautumaan sisään henkilöittäin ja tarkastelemaan mistä ko. henkilön kuormitus koostuu kaiken kaikkiaan (katso kuva 37).

4, 31.10.2011 - 6.11.2011						Aikajana
	ma, 31	ti, 01	ke, 02	to, 03	pe, 04	la, 05
	Puhelu: Kartoitus ja jatko 9-10		Loma: Vuosiloma			
ta	Tapaaminen: Myyntipalaveri 8 - 10	Deadline: Asennus ja määritykset	Tapaaminen: Käyttöönottosul		Tehtävä: Käyttöönotto ja koulutus	

KUVA 37. Tehtävät kalenterissa (Severa)

Yksittäisten pienten töiden kohdistaminen pystytään tekemään suoraan työntekijään. Yleissilmäys pystytään katsomaan raportilta ryhmittäin, ja siitä käy ilmi kuormitukset sekä vapaat tilat kalenterissa henkilöittäin. Tehtävät pystytään jättämään myös kohdistamatta, odottamaan esimerkiksi neuvotteluja miten eri tehtäviä priorisoidaan (kuten esimerkki kuvassa 38).

Kohdistamattomat aktiviteetit

Nimi	Aikajakso	Asiakas	Työ
 Asiakastilaisuus	4.11.2011 9:00 - 11:00	Visual Management Ab	1054 - Työajanseurantajärjestelmä

KUVA 38. Kohdistamattomat tehtävät (Severa)

Aktiviteettien linkitys resurssiin onnistuu suoraan vetämällä tehtävä vapaana olevan resurssin kalenteriin, samaan tyyliin kuin esim. MS Windowsin ikkunoissa (*drag and drop*). Integrointi sovelluksen kalenterista onnistuu mm. matkapuhelimen, taikka Outlookin kalenterien kanssa. Synkronoinnin saa toimimaan myös kaksisuuntaisena.

Sovellukseen on mahdollisuus liittää paljon muitakin lisäosia, mutta olen tässä maininnut meidän toimintamme kannalta hyödyllisimmät ja kiinnostavimmat ominaisuudet. Sovellus toimii siis pilvipalveluna, joten se ei vaadi laitehankintoja, eikä käyttöönottoon mene kauan aikaa. Toimittaja kouluttaa tarvittaessa.

Sovellus täyttää siis hyvin kaikki vaatimukset mitä kattavalta ajanhallintasovellukselta halutaan ja vaaditaan. Tämä sovellus tarvitaan siis apuvälineeksi resurssien varaamiseen, töiden ja kuormituksen hallintaan ja ajankäytön koordinoimiseen. Suosittelen

tämän sovelluksen käyttöönottoa tiimissämme tai yksikössämme tulevaisuudessa, tarvittavilla lisäosilla varustettuna varmistaen että työkalussa on heti kaikki hyödylliset toiminnot. Tämä toki vain siinä tapauksessa, jos emme löydä toista vastaavaa sovellusta (esimerkiksi konsernimme johdon suosituksesta), jolla tärkeimmät aktiviteetitimme pystytään järkevästi ja nykyaikaisesti hoitamaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kuvaan tässä luvussa lopputilannetta ja johtopäätöksiä siitä, mitä asioita saimme kehitettyä, mitä päätimme jättää jatkokehitykseen ja mitkä ovat näkymät tulevaisuudessa.

Ensimmäinen ratkaisu prosessin tehostamiseksi on resurssien hallinnan koordinoinnin uusi rooli taikka resurssi, joka hoitaa tehtävän pallottelun sijaan sopivan resurssin etsimisen. Tämä toimii sinänsä, kaikilla on tiedossa, kenen puoleen täytyy kääntyä kun tulee tilanne, että resurssia tarvittaisiin eikä sitä omin voimin löydy.

Toisessa vaiheessa suunniteltiin Excel taulukkopohjat apuvälineiksi, joiden avulla saadaan työtilanneraportti yrityksemme intranetissä sijaitsevaan työtilaamme. Tämä on hyvä ensimmäisen kehitysvaiheen perusratkaisu tukemaan työohjauksessa tapahtuvaa osa-prosessia ja se on kustannustehokas myös, eikä vaadi käyttöönottaessa muuta kuin ohjeistusta. En lähtisi uskomaan siihen, että taulukosta on myös jotakin hyötyä toiminnalle pidemmällä aikavälillä.

Pidemmällä tähtäimellä edellä mainitun manuaalisen käsittelyn korvaamista pitäisi miettiä, ja harkita oikeaa siihen tarkoitukseen suunniteltua resurssien hallinnan sovellusta, joka sisältäisi riittävät ominaisuudet myös resurssivarausten yhdistämiseen samaan paikkaan, tämä tukisi osaprosesseja laajemmaltikin ja tehostaisi resurssien hallinnan kokonaisprosessia merkittävästi.

Kehityksessä lähdettiin liikkeelle toiminnasta. Toiminnalle oleellista on tieto, jota ei ole saatavissa yhdestä paikasta, eikä kaikki saatavilla oleva tieto ole luotettavaa taikka tarkkaa esimerkiksi resurssien kuormitustilanteiden suhteen. Tieto on saatava paremmin haltuun, ja tähän tarvitaan tietojärjestelmä.

Jatkokehitystavoitteena on toimivan sovelluksen käyttöönotto resurssienhallintaan, joka on varustettu riittäväillä ominaisuuksilla. Hyväksi havaitun sovelluksen jalkauttaminen aluksi yhteen tiimiin saattaa lopulta aiheuttaa sen laajentumisen jopa koko yksikköömme, edellyttäen että siitä vain löytyy riittävästi ominaisuuksia kaikkien tiimin tarpeisiin. Toisaalta sovelluksen käyttöönottoon tarvitaan myös johdon tuki sekä yleistä halua muuttaa toimintatapoja ja yhteisesti kehittää asioita.

Kun toimiva tietojärjestelmä on saatu käyttöön ja tietoa voidaan näin hallita paremmin, toimintaa voidaan muuttaa ja prosesseja vähentää, joka tarkoittaa useasti käytännössä myös kustannussäästöjä. Lisääntynyt informaatio lisää myös asiakastytyvyyttä pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna.

Kuormituksen kasvaessa kaukohankintatiimin laajentaminen on tietysti looginen kehitystavoite. Sillä pidetään henkilökohtainen kuorma hallinnassa ja huolehditaan siitä, että kalliita ulkoisia konsultteja kotimaastamme ei ole tarpeen enää käyttää.

Osittaisena ratkaisuna resurssivajaus-ongelmiimme, on lähdetty avaamaan päätä kaukohankintatoiminnallemme. Sijaintina päädyttiin Filippiineille, ja perusasiat ovat sujuneet hyvinkin kivuttomasti alkuun, vaikka toiminta toistaiseksi on hyvin minimaalista. Tästä on hyvä kuormituksen kasvaessa lähteä kasvattamaan tiimiä.

Muita jatkokehityskohteita oheistuotteena, varsinaisten tutkittujen prosessien lisäksi, tuli ilmi ja niitä on lueteltu luvun 5 alla perusteluineen, näitä ovat mm. määrittelydokumenttien parantaminen, osaamisen kehittäminen ja testaamiseen liittyvät resurssit. Ehkä tärkeimpänä voidaan pitää määrittelydokumenttien kuntoon laittamista kokonaisuutena. Nämä ovat perustavanlaatuisia asioita, jotka tulee hoitaa kuntoon.

Jo kustannusten näkökulmasta tekemämme ratkaisut ohjaavat toimintaa taloudelliseen ja kilpailukykyiseen suuntaan. Kaukohankintatoiminnan käynnistäminen olisi ehkä voinut olla suunnitelmallisempaa, ja aloitus olla vähän rauhallisempi. Kokonaisuutena oikein hyvä näinkin, ja olihan meillä loppujen lopuksi aikaisempaa kokemusta ainakin siitä, mitä ulkoistettujen toimeksiantojen suhteen ei kannata tehdä. Joten olemme oppineet niin aikaisemmista kokemuksista, kuin näistä uusistakin.

Täytyy pitää mielessä, että kaikki nämä työssä kuvatut asiat tapahtuivat ja kehitettiin alle vuoden aikana. Tämän vuoksi on jopa todennäköistä, että kehitettävää tämän työn alueella jäi vielä reilusti. Prosessien kuvaamista pitäisi jatkaa, myös ylöspäin organisaatiossa. Lisäksi pitäisi kuvata ja tarkentaa nyt kuvattujen prosessien ympärillä olevat muutkin prosessit. Työtä on paljon jäljellä jos sitä ollaan valmiit tekemään, tämä on vasta pään avaus kehitystoiminnan parissa kokonaisarkkitehtuuria hyödyntäen.

Vaatii jatkuvaa kehitystä pysyä ajan ja tilanteiden mukana. Kokonaisarvosanaksi antaisin kehitystyöllemme ainakin hyvän, koska joka tapauksessa kehitystyö tapahtui muiden kehitystyön päivärutiinien ja aktiviteettien ohessa.

LÄHTEET

- Adair, John Allen, Melanie 2003. Concise Time Management and Personal Development. London, GBR: Thorogood Publishing.
- Adair, John Thomas, Neil 2004. John Adair : The Handbook of Management and Leadership. London, GBR: Thorogood Publishing.
- Alexander, Roy Dobson, Michael S. 2008. Real-World Time Management. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books.
- Anttonen, Kyösti 2003. Tehosta projektityötä. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Berkun, Scott 2006. Projektinhallinnan taito. Jyväskylä: Readme.fi.
- Brown, Douglas & Wilson, Scott 2005. The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities. Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- Cheema, D.S. 2009. Time Management. Chandigarh, IND: Global Media.
- Coate, Patricia 2004. Handbook of Business Strategy 2005. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd.
- Corbett, Michael F. 2004. Outsourcing Revolution : Why It Makes Sense and How to Do It Right. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade.
- Davies, Paul 2008. What's This India Business? : Offshoring, Outsourcing and the Global Services Revolution. Yarmouth, ME, USA: Nicholas Brealey Publishing.
- Haikala, Ilkka Mikkonen, Tommi 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Harvard Business School Press 2005. Hallitse ajankäyttösi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Hugos, Michael H. Hulitzky, Derek 2010. Business in the Cloud : What Every Business Needs to Know about Cloud Computing. Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012. JHS 179 ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen. WWW-dokumentti. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/179/> Päivitetty 5.10.2012. Luettu 21.11.2012.
- JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. WWW-dokumentti. <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/152/> Päivitetty 5.10.2012. Luettu 21.11.2012.
- Jääskeläinen, Juhani 2005. Aikaa enemmän – kiirettä vähemmän, Opas parempaan ajankäyttöön. Helsinki: TJS Opintokeskus.

- Kauranen, Tiina Koskensalmi, Saija Multanen, Leena Vanhala, Anna 2011. Ilmapiirikysely: tuloksista kehittämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Kendrick, Rupert 2009. Outsourcing IT: A Governance guide. Cambs, GBR: IT Co-vernance.
- Knoblauch, Jörg 2004. Ajanhallinta. Helsinki, Oy Rastor Ab.
- Kulovesi, Anja 2009. Miten työskentelen fiksummin, en kovemmin. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy.
- Levin, Peter 2008. Skilful Time Management!. Buckingham, GBR: Open University Press.
- Maddux, Robert 1990. Delegating for Results. Boston, MA. USA: Course Technology Crisp.
- Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Nousjoki, Jostetta 2006. It-alan Intia. Helsinki: Sitra.
- Paasivaara, Leena 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Pollar, Odette Woodbury, Debbie Mapson, Ralph 1998. Organizing Your Workspace : A Guide to Personal Productivity. Menlo Park, CA, USA: Course Technology Crisp.
- Power, Mark John Desouza, Kevin Clyde Bonifazi, Carlo 2006. Outsourcing Handbook : How to Implement a Successful Outsourcing Process. London, GBR: Kogan Page Ltd.
- Valtiovarainministeriö 2012. Toimintaa ja tietohallintoa koskeva kirje ministeriöille. WWW-dokumentti.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120918Ohessa/name.jsp Päivitetty 18.09.2012. Luettu 22.11.2012.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Westland, Jason 2006. Project Management Life Cycle. London, GBR: Kogan Page Ltd.